

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

MONIKULTTUURISEN HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN
Case Finncatering Oy

Kirsi Kärtyä
Kansainvälisen liiketoiminnan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2010

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi:	Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen, Case Finncatering Oy
Tekijä:	Kirsi Kärtytä
Vuosi:	2010
Sivumäärä:	41 + 3 liite sivua

Tiivistelmä:

Opinnäytetyön tutkimuskohteena olivat johtamismallit ja elintarvikealan tuotantoyritys Finncatering Oy, jossa on monen eri kulttuuristaan tuotantotyöntekijöitä. Työn tavoitteena oli löytää kehittämisohjeita Finncatering Oy:n monikulttuurisen henkilöstön johtamisen ongelmakohtiin ja herättää ajatuksia siitä, kuinka monimuotoisuutta ohjataan. Tutkimuskysymykset olivat miten parantaa monikulttuurisen yrityksen kommunikointia, miten yhdistää tehtäväjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen sekä vahvistaa esimiehen auktoriteettia. Työn tarkoituksena oli myös tuoda kulttuuriherkkä johtamismalli tuotantokeskeisen yrityksen käyttöön.

Tutkimuksen teoriaosuudessa avattiin työn johtamisen malleja tehtäväkeskeisestä mallista uusimpiin valmentaviin johtamismalleihin. Työ koostui monikulttuurisen henkilöstön johtamisen ajankohtaisuudesta Suomen työvoimantarjontaa osiassa, johtamismallien teoriaosuudesta, Finncatering Oy:n esittelystä ja henkilöstön johtamistavoista.

Tutkimus oli laadullinen, koska Finncatering Oy:n johdolla on käytännön kokemusta monikulttuurisen henkilöstön johtamisesta. Tutkimuksessa haastateltiin tuotantopäällikkö Seléniä. Yrityksellä, tuotantopäälliköllä ja esimiehillä on monen vuoden kokemus monikansallisen henkilöstön käytännön johtamisesta ja haastattelun avulla pystyttiin ottamaan tutkimukseen mukaan käytännön kokemus esimiesten ohjeistamisesta.

Monikulttuurisen henkilöstön johtamisen ongelmakohtiin vastattiin tutkimuksen ja teorian perusteella johtopäätöksissä. Tutkimuksen tuloksena Finncatering Oy:n johtamismalliin syntyi kehitysohjeita, joita voidaan käyttää esimiesten ohjeistuksessa. Kehitysohjeet koskivat monikulttuurisen henkilöstön kanssa kommunikointia ja esimiesten auktoriteetin lisäämistä. Tulokset kertoivat kuinka monimuotoisuutta voidaan johtaa myös tehtäväkeskeisessä työssä. Työ antoi ohjeistusta ja kehitysideoita siihen kuinka esimiestä voidaan valmentaa monikulttuurisuusherkkään johtamiseen.

Asiasanat

Monikulttuurisuus, johtamismallit, kommunikointi, monimuotoisuus

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE

Degree program:	Business Administration
Program Division:	International business and trade
Title:	Multicultural leadership Case Finncatering
Author:	Kirsi Kärtyta
Year:	2010
Pages:	41 + 3 attachment pages

ABSTRACT

The research subject of the thesis in hand was to come up proposals for improvement in the managerial model in Finncatering Inc for their multicultural production personnel. The goal of the thesis was to improve the communication between the managers and multicultural staff, also to find the suggestions on how to strengthen the authority of the managers and how to combine task leadership with diversity leadership. The thesis was meant to form the most functional leadership model for a multicultural company and to give help the company to give directions to their taskmaster's on how to govern the employees.

The study was qualitative since the case company Finncatering Inc has experience in practice on how to manage multicultural employees and leading multicultural staff is strongly connected to the company's own leadership culture. This thesis has been built of the topicality of labour shortage, amount of expatriate employees on the market, theories of leadership models, the introduction of Finncatering Inc and the company's culture of conduction.

The leadership models from task leadership to coaching as a leadership model were examined in the theory part of the thesis. The research was carried out as an interview of the production manager Kenneth Selén with open questions. Finncatering Inc, Kenneth Selén and the production taskmasters have years of experience on leadership of multicultural personnel in practice. With the interview the study was able to bring the practical details on directions of the taskmasters but also was able to raise the main challenges in multicultural leadership.

The challenges of multicultural leadership were answered by using the collected information of theory and research in the study's results. The practical experiences of the interviewee and cultural sensitivity were noted in the results of the study. By these aspects, the result of the study was an efficient leadership model for directing the taskmasters in production. The study was also able to generate suggestions on how to strengthen taskmasters' authority and communication with multicultural staff and also how to bring together diversity leadership and task leadership.

Keywords

Multicultural staff, leadership models, communication, diversity

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn aihe ja tavoite	1
1.2	Kohdeyritys Finncatering Oy	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
2	TYÖVOIMA SUOMESSA	5
2.1	Esimiestyön ulottuvuudet	6
2.2	Lyhyt työmarkkinakatsaus	8
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA JOHTAMISEN MALLIT	12
3.1	Tehtäväjohtaminen	14
3.2	Suhdejohtaminen	15
3.3	Muutosjohtaminen	16
3.4	Valmentava johtaminen	17
3.5	Monimuotoisuusjohtaminen	18
3.6	Onnistumisen edellytykset	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
4.1	Teemahaastattelu	20
4.2	Aineiston keräys	21
4.3	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet	22
5	TUTKIMUSTULOKSET	23
5.1	Finncatering Oy:n henkilöstö	23
5.2	Koulutus	25
5.3	Työn johtaminen	27
5.4	Kommunikointi	29
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
6.1	Monikulttuurisen henkilöstön johtamisen haasteet	33
6.2	Kulttuurikoulutus vastauksena haasteisiin	34
6.3	Epäonnistunut johtaminen	35
7	POHDINTAA	37
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	
	Liite 1 Kysely	

1 JOHDANTO

Kansainvälistyvä ympäristö haastaa henkilöstön johtamisen Suomessakin. Yritysten on otettava muuttuva ja globaalimpi maailma huomioon myös siksi, että ulkomaalaistaustaisten ihmisten määrä Suomessa on jatkuvasti lisääntymässä. Kulttuurien erilaisuudet, työnteon tavat ja motiivit kärjistyvät herkästi henkilöstön sisällä konflikteiksi, ellei uusiin tilanteisiin pystytä reagoimaan nopeasti. Yrityksiin tarvitaan muutoksille herkkää johtamismallia, joka sopii yrityksen omaan kulttuuriin. Esimiesten tulee entistä enemmän ottaa huomioon myös työntekijöiden taustat, jolloin esimiestyöstä tulee haastavampaa. Monikulttuurisen henkilöstön taustat ovat erilaisia Suomessa totutusta ja myös keskenään erilaisia. Esimerkiksi työntekijöiden eri kokemukset hyvästä johtajasta vaihtelevat paljon, joka taas puolestaan vaikuttaa suomalaisen esimiehen auktoriteettiasemaan. Tässä työssä selvitän nimenomaan esimiehen auktoriteettia, työntekijöiden ja esimiehen välistä kommunikointia sekä tuotantokeskeisen työn ihmisjohtamista. Kuinka näitä voisi kehittää?

1.1 Työn aihe ja tavoite

Omat kokemukseni monikulttuurisen tiimin esimiehenä saivat minut kiinnostumaan johtamisen malleista ja pohtimaan monikulttuurisen henkilöstön johtamisen suurimpia haasteita. Opinnäytetyöhön halusin saada mukaan konkreettista osaamista haastattelun avulla. Henkilöstön johtamismalli riippuu hyvin paljon henkilöstön moninaisuudesta ja siksi koen, että pelkästään yhden yrityksen johtamisen tutkiminen ei anna yleistä ohjeistusta kaikkiin yrityksiin, mutta pyrin löytämään tällä tutkimuksella parannusehdotuksia juuri kyseisen yrityksen käyttöön. Samojen ongelmakoh- tien ratkaisu on mahdollista soveltamalla ratkaisumalleja, mutta tutkimuksen ratkaisuja ei voi käyttää suoraan.

Eri kulttuureissa voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset johtamistavoista kuin mihin suomalaisessa työkulttuurissa on opittu. Kulttuurierot johtamisessa vaihtelevat myös yritysten välillä. Liian suuret kulttuurin eroavaisuudet voivat johtaa heikkoon tai tuloksettomaan vuorovaikutussuhteeseen, koska yhteisen kielen puute sekä motivoinnin tai auktoriteetin käsitteet vaikuttavat kommunikointiin merkittävästi.

Kulttuurista riippuen johtaja voi olla helpommin lähestyttävä tai kaukaisempi käsite. Esimerkiksi suomalaisessa työkulttuurissa esimies on yhä enemmän ohjaavassa ja siksi enemmän sosiaalisessa asemassa sen sijaan, että vahtisi työläisiä teollistumisaikakauden tapaan lasisesta, ja siksi fyysisesti eristetyistä, valvontakopista.

Myös esimiehen auktoriteetti ja sen vaikutus alaisiin vaihtelee kulttuurista riippuen. Joissakin kulttuureissa työntekijät ovat tottuneet pitämään sosiaalista etäisyyttä johtavassa asemassa olevaan henkilöön. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu jopa esimiehen sinuttelu, joka voi poiketa suuresti muista eurooppalaisista malleista. Johtamismallit ovat mielenkiintoinen haaste tutkia, koska jatkuvasti kehitetään uusia teorioita perustuen johtamiskokemuksiin ja niiden seurauksiin. Valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen, jotka ovat uusimpia trendejä, voivat olla vanhoja etenkin myyntityön johtamisessa, mutta uusia teoriassa. Tutkimuksen teoria osuudessa käsiteltyjä johtamismalleja halusinkin peilata monikulttuurisen henkilöstön käytännönjohtamiseen ja löytää parannusehdotukset.

1.2 Kohdeyritys Finncatering Oy

Finncatering Oy kuuluu lentotoimintapalvelun Finnair Catering Oy:n tytäryhtiönä Finnair Oy:n konserniin. Yritys tuottaa elintarvikkeita, joita käytetään kauppojen, kahviloiden ja ravintoloiden sekä lentojen tarpeisiin. Finncatering Oy on suurimpia alallaan toimiva elintarviketuottaja. Sen liikevaihto on ollut yli 20 000€ vuodesta 2007. Yrityksen henkilöstön määrä on kasvanut tasaisesti ja oli yli 200 henkilöä vuonna 2005. Finncatering Oy:n henkilöstö on 5.4 prosenttia konsernin henkilöstöstä. Yrityksessä tehtävät jakautuvat catering kaluston huoltoon, tuotteiden valmistukseen ja logistiikkaan. (Yritys 2009; Selén 2010.)

Finncatering Oy:n tuotantoon kuuluu takeaway-, valmisruoka- ja leipomotuotteiden lisäksi myös lentoliikenteen ateriakokonaisuudet. Asiakkaina tuotannolla ovat kahvilat, ravintolat, lentoliikenne sekä vähittäiskauppoja ja tuotteilla on omat tuotemerkkinsä. Finncatering Oy tuottaa, mutta myös markkinoi ja suunnittelee tuotteensa vapaa-aikaa ja matkustamista silmällä pitäen. Päivittäin yritys valmistaa yli 80 000 tuotetta kolmelta tuotantolinjalta. Vantaan Veromiehen tiloissa yrityksellä

toimii myös leipomo ja lounasruokala, joka on avoinna niin työntekijöille kuin yksityisillekin. (Toiminta 2009.)

Yritys perustettiin jo 1970-luvulla nimellä Kesti-herkku Oy. Toimintoja yhdistettiin ja ennen 1980-lukua yritys aloitti tuotteiden toimituksen lentopalveluille. 2000-luvun alkupuolella Finncatering Oy asettui nykyiseen asemaansa ja 2006 muutti toimiloihinsa Vantaalle. Yrityksen tuotannossa oli työvoimapula, jolloin yrityksellä oli äkillinen tarve lisärekrytoinnille. Kenneth Selén, Finncatering Oy:n tuotantopäällikkö, kertoi työpaikkahakemusten tulleen 2004 ja 2005 vuosien aikana suurimmaksi osaksi muilta kuin suomalaisilta. Tällöin tarvittavan työvoiman määrä ylitti suomalaisen työvoiman hakemusten määrän ja yritys päätyi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden rekrytointiin. Verratessaan lukuja 2009 kevääseen, jolloin rekrytoinnit olivat uudelleen käynnissä, hakemukset tulivat 80 prosenttisesti syntyperäisiltä suomalaisilta. Erikseen yritys ei ole kohdentanut rekrytointia juuri maahanmuuttajiin, käyttänyt vähemmistökiintiötä, vaan rekrytointi on joka kerta suoritettu samalla tavalla, eli esimiehet haastattelevat ja vievät rekrytointiprosessin eteenpäin työpaikkailmoituksiin vastanneilla, taustaltaan potentiaalisilla työntekijöillä. (Historia 2009; Selén 2010.)

Yrityksen arvot ovat luovuus, raikkaus, turvallisuus ja suomalaisuus. Luovuutta toteutetaan Finncatering Oy:ssä uudistuksen ja uusien ideoiden kautta. Uusien makujen ja uusien ratkaisuiden käyttö lentopalveluidentuotteissa on jatkuva strateginen suunta matkailunalalla. Lentomatrustaminen on Finnair konsernin mukaan yhä enemmän luksustuote, johon Finncatering Oy pyrkii vastaamaan omilla arvoillaan ja ohjata niitä tuotantoonsa. Raikkaus arvona viittaa tuoreisiin raaka-aineisiin, ympäristötietoisuuteen ja laadun takaamiseen sekä näiden kaikkien pitämiseen tasokkaina jatkuvasti. Turvallisuus arvona tarkoittaa Finncatering Oy:n koulutusta, elintarvikealan hygieniatasoa, sekä omavalvontaan resursoimista. Arvona suomalaisuus viittaa yrityksen kulttuuriin ja luonteenpiirteisiin eli pitkäjänteisyyteen, joustavuuteen, täsmällisyyteen sekä kansainvälisyyteen monikulttuurisilla vaikutteilla. (Toiminta 2009.)

Finncatering Oy:n strateginen tähtäin tulevaisuudessa on päästä tuotannon osalta kestäväen kehityksen tasolle. Tämä vaatii myös työntekijöiltä sekä johdolta keskitymistä henkilöstön ekologisemman tuotannon- koulutukseen sekä asennemu-

toksiin työtehtävissä. Ympäristöymmärrys ja -ystävällisyys koettelevat elintarvike- sekä tuotantoaloilla jokaista toimijaa ja tähän trendiin Finncatering vastaa jätehallinnalla, kierrätyksen tehostamisella sekä energiakulutuksen vähentämisellä. 2010 tavoitteena on saavuttaa ISO 14001-ympäristösertifikaatti, joka osoittaisi yrityksen sitoutumista kestäväan kehitykseen ja ympäristönsuojeluun tuotannon loppuvaiheissakin. Jotta kierrätys ja jätehallintaa saataisiin tehostettua, yrityksen on pystyttävä sitouttamaan myös työntekijät tähän toimintamalliin ja opastamaan uudet toimintatavat tuotantotehtävissä. (Ympäristö 2009.)

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus koskee nimenomaan Finncatering Oy:n kokemuksista ja teoriasta yhdistettyjä parannusehdotuksia, ei niinkään yleispätevää johtamismallia jokaiseen yritykseen, jossa on käytössä monikulttuuristaustaista työvoimaa. Valitsin Finncatering Oy:n johtamistavat tutkimuskohteeksi, koska yrityksellä on pitkäaikainen kokemus monikulttuurisen henkilöstön johtamisesta. Avoimilla kysymyksillä tuotantopäällikölle Kenneth Selénille sain paljon materiaalia, jonka avulla pystyin työstämään parannusehdotukset kommunikoinnin haasteisiin, auktoriteetti kysymyksiin ja myös parhaiten monimuotoisen henkilöstölle sopivaan johtamismalliin.

Yrityksen taustatietoina on käytetty julkista materiaalia yrityksestä ja tuotantopäällikön haastattelussa antamia tietoja kohdeyrityksen monikansallisesta henkilöstöstä. Henkilöstön kansallisuuksien erittelyä en kokenut tutkimukseen tärkeäksi, koska tutkimuksen tarkoitus on parantaa monikulttuurisen henkilöstön johtamista. Ei niinkään tutkia, miten kommunikoida tiettyjen eri kulttuurien edustajien kanssa. Tällöin helpompi olisi ollut tehdä tutkimus eri kulttuureiden kommunikaatiotavoista.

Tutkimuksessani haluaisin tuottaa kehitysehdotuksia ja ratkaisuja monikansallisen henkilöstön johtamiseen pitäen kuitenkin mielessä, että tutkimustyön tulokset olivat hyvin kohdennettuja, Finncatering Oy:n kokemuksista kehitettyjä. Finncatering Oy:n kokemus osoittautui laajaksi ja haastattelu siksi antoi paljon tutkimukselle. Kuitenkin, piilevät vinoumat, kuten ennakkoluulot, on otettava enenevässä määrin huomioon käytännössä. Myös kulttuurista riippuvaiset käytösmallit vaikuttivat työn tulosten kehitysehdotuksiin tapauskohtaisesti.

Monikansallisen henkilöstön johtamiseen tarvitaankin erilaisia ratkaisuja ja erilaisia malleja, joilla yritys voi ohjeistaa esimiehiään toimimaan esimiehelle itselleen, suhteessa henkilöstöön, sopivimmalla tavalla. Näin voidaan työntekijöillekin selkeyttää yrityksen kulttuurin käytöstä ja ohjeistusta. Tulevaisuuden työvoiman puute voidaan siis ratkaista tehokkaasti valmistautumalla, selkeillä johtamisohjeilla ja näin välttää esimerkiksi ennakoluulojen vaikutus johtamistapaan joka vaikuttaa omalta osaltaan tuotannon tehokkuuteen.

2 TYÖVOIMA SUOMESSA

Henkilöstön huomioiva johtaminen on käsitteenä suhteellisen uusi ja yrityksissä trendin tuoma painoarvo vain kasvaa myös yrityksen imagossa. Työvoiman vanheneminen on työmarkkinoilla jo huomioitu ja siksi on tärkeää yrityksen menestykselle, kasvulle ja kehitykselle ottaa olemassa olevat mahdolliset työvoimaresurssit käyttöön. Tilastokeskuksen väestötilastoissa (2009) on laskettu Suomessa olevan yhteensä yli 140 000 ulkomaiden kansalaista vuonna 2008. Luku on huomattavasti kasvanut vuoden 1990 tilastosta, jolloin ulkomaiden kansalaisia oli Suomessa vain yli 26 000. (Väestötilastot 2009.)

Suomessa on käyttämätöntä työvoimaa eniten juuri maahanmuuttajissa ja ulkomaalaistaustaisissa työntekijöissä. Ulkomaalaisvirasto on laskenut vuoden 2004 aikana maahanmuuttaneiden toimintaa. Näistä jopa 17,9 prosenttia oli työttöminä työnhakijoina, kun sama luku koko väestöstä oli vain hieman yli kuusi prosenttia. Koska suurempi osa työttömistä työnhakijoista on ulkomaiden kansalaisia, parhaiten yritys varautuu monikansallisen työvoiman johtamiseen ottamalla kulttuuriherkän johtamisen kehykset huomioon.

Johtajataidot ovat yhä enemmän koetuksella, kun maailmanlaajuisesti yritysten henkilöstöhallinnan trendi muuttuu työntekijöitä valtuuttavammaksi ja valmentavasta johtamismallista puhutaan yhä enemmän myös Suomessa. Työntekijät itsenäistyvät ja työtehtävät laajentuvat, jolloin esimieheltä vaaditaan enemmänkin kannus-

tavaa johtamista kuin itse tehtävälähtöistä johtamista. Johtajat eivät enää ole yrityksissä johdettaviensa työtehtävien asiantuntijoita, vaan ennemminkin ihmisten johtajia. (Ulkomaalaisrekisterin tilastoja ulkomaisista työntekijöistä 2003–07. 2007.)

Toimivan henkilöstön moninaisuus ja valtuuttava johtaminen ovat uusina suuntina johtamismalleissa ja niiden on todettu vaikuttavan positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Kun työntekijä saa työssään vastuuta voidaan minimoida motivaation puute, joka johtuisi etenemismahdollisuuksien vähyydestä. Yritykset ovat historiassa toimineet pitkään huomioimatta henkilöstöstä syntyvää pääomaa ja vasta lähivuosina on henkilöstön hyvinvoinnin mittaukseen ja johtamismalleihin kiinnitetty enemmän huomiota. Kuitenkin yritysten tapa löytää paras mahdollinen johtamismalli on hidasta ja useimmiten haettu kokemuksen kautta. Kokemuksen kerääminen vie kuitenkin yritysten aikaa ja resursseja, sekä riskeeraa mahdollisuudet nopeaan kehitykseen.

Jokainen työntekijä ja esimies yrityksessä olisi vastuullistettava uusiin toimintatapoihin ja ohjeistaa monikulttuuriseen organisaation muutokseen. Useimmissa tilanteissa yritysjohto ja esimiehet ovat hitaasti kehittyneet monikulttuuriseen työyhteisöön. Suomessa eletään kuitenkin nyt tätä murroskautta, koska verrattaen muihin Euroopan maihin, Suomella on vielä pieni ulkomaalaisten vähemmistö omaan väestöön nähden: vain noin kaksi prosenttia koko väestöstä, kun Saksassa sama prosenttiosuus lähentelee yhdeksää ja Ruotsissa kuutta. (Lahti 2008,198–199;55.)

2.1 Esimiestyön ulottuvuudet

Yritykset käyttävät auktoriteettista hierarkiaa voidakseen jakaa yrityksen sisäisten tehtävien vastuita. Työssä työntekijällä saattaa olla lähiesimies, osaston esimies ja osaston päällikkö. Urpo Jalava kirjoitti jo 2001 kirjassaan Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen, että esimiehenä olo on työtä, jossa toimitaan toisten kautta (2001, 14). Jo kisällin ja mestarin aikoina työssä oli paikalla joku, joka osasi ohjeistaa työntekijää oikeisiin tehtäviin ja kertoi koska työ oli kuluvalta päivältä tehty. Nykyään yrityksissä vaaditaan hieman enemmän johtamistaitoja, koska esimies on vastuussa työntekijöiden tuloksista. (Jalava 2001, 14.)

Esimiestyön, eli johtamisen, tehtävänä on työntekotapojen ja työntekotavoitteiden selvittäminen. Johtamisessa on tärkeää muistaa, että yrityksen tavoitteet ja tavat on pystyttävä välittämään työntekijöille. Esimiehen tehtävänä on liittää yrityksen tavoitteet työhenkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Tärkeintä tämä on juuri toiminnallisen työn johdossa, eli tehtäväjohtamisessa, jonka tulokset ovat konkreettisesti nähtävissä tuotannon määrässä, verrattuna sen tasoon ja siihen kulutettuun aikaan. (Jalava 2001, 20–21.)

Jotta esimies löytäisi oikean tavan saada työntekijä kohti yrityksen määrittelemää tavoitetta, myös esimieheltä tarvitaan tavoitesuuntautuneisuutta. Ilman tavoitteita työntekijät jäävät tekemään konemaisesti tehtäviään ja työstä tulee tuntimääräistä olemista ilman tahtotilaa. Esimiehen täytyy osata motivoida työntekijät siihen tilaan, jonka yritys on määritellyt, niillä motivaattoreilla, jotka vaikuttavat työntekijöihin. Tavoitteiden määrittely auttaa myös osoittamaan esimiehen luottamusta työntekijöihin, koska heidän panostaan odotetaan ja siihen uskotaan. (Jalava 2001, 20–21.)

Esimiehen on osattava johtamisellaan myös tukea työntekijöitä. Jo aikaisemmin Jalavan esimiehen tehtävissä mainittu kisällin ja mestarin välinen taidon ja tiedon siirto työn kautta, ei tarkoita pelkästään taidoilla ja tiedolla työntekijän tukemista. Työntekijä tarvitsee työssään henkisen tuen, positiivisen palautteen ja turvallisuuden tunteen. Yrityksen ja etenkin lähiesimiehen on pystyttävä muistuttamaan työntekijää tämän tarpeellisuudesta osana esimerkiksi tuotantoyksikköä. Tukeminen kohti tavoitteita, jotka työntekijä on sisäistänyt ja ymmärtää tavoitteisiin pääsemisen seuraukset, ovat tärkeimpiä esimiehen kuuluvia johtamistehtäviä. (Jalava 2001, 20–21.)

Tavoitteet ja tukeminen ovat tärkeitä myös työyhteisön sisällä työntekijöiden kesken. Yhteiset tavoitteet ja kaltaisen tuki ovat huomattu tärkeiksi osiksi sulavaan työntekoon, jos tehtävien tulos riippuu alku-, keski- ja loppupään työtehtävistä. Niin kutsuttu ”hihnatyöskentely” on yksi hyvä esimerkki työhön, jossa yhden tekijän hidastelu tai huono työn tulos vaikuttavat myös muihin samalla hihnalla työskenteleviin. Näin on yhtälailla myös myynti ja markkinointiorganisaatiossa, jossa markkinaosaston työn laatu vaikuttaa myyntiosaston tulokseen. (Jalava 2001, 20–21.)

Esimiehen johtamistavat tulisivat myös painottua vuorovaikutuksen kehitykseen työyhteisön sisällä. Jos työntekijät tukevat toistaan, työyhteisön sosiaaliryhmittymien vähemmistötkin tulevat kuulluksi avonaisissa keskusteluissa, tai hiljaisissa kehityskeskusteluissa, voi esimies pitää paremmin yllä hyviä suhteita ryhmän sisällä ottamalla kaikki yksilöt huomioon. Näin ollen esimies pystyy myös tekemään ryhmäkeskeisiä päätöksiä ja ohjailla ryhmää tuntemalla sen osat. (Jalava 2001, 20–21.)

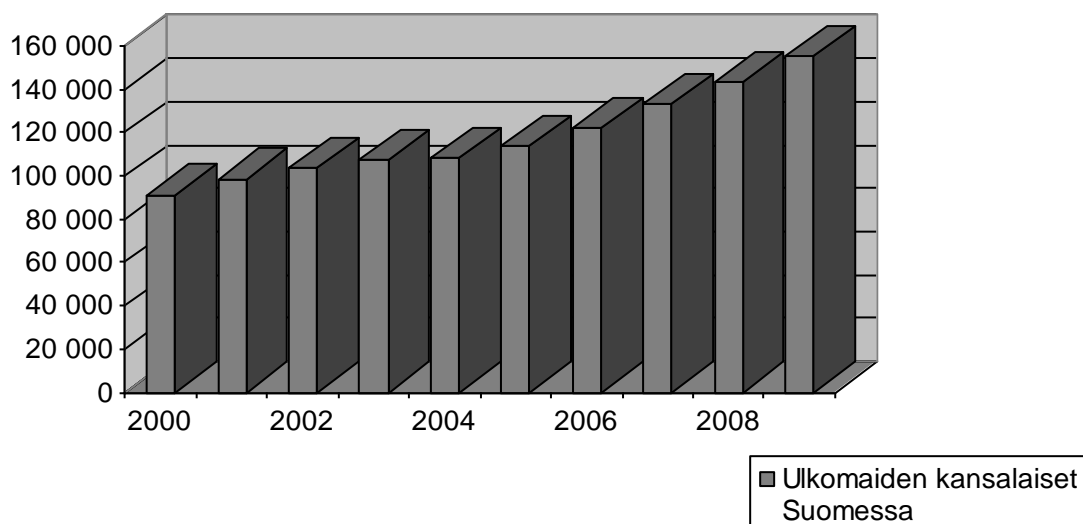
Esimiehen on pystyttävä johtamaan niin yrityksen kuin oman ryhmänsäkin puolesta. Jos esimies pystyy ohjailemaan ryhmäänsä niin kuin yritys haluaa kohti tahtotilaansa, on esimiehen pystyttävä johtamaan myös ryhmäänsä edestäpäin kohti yritystä. Esimies on ryhmän linkki yritysjohtoon ja puolustaja huonoissakin tuloksissa eli toimii edustajana omalle työryhmälleen, koska työnjohtamisessa saatu auktoriteetti ei pysy esimiehen käsissä vain jos esimies on saanut luvan käyttää käskyvaltaansa. Työntekijät olettavat esimiehen olevan se väylä, jota kautta he myös saavat äänensä kuuluviin johtoportaissa. (Jalava 2001, 22.)

Oletettavasti esimies pystyy käyttämään arvovaltaansa oikeudenmukaisin ohjeistuksin ja olemalla yrityksen ja työntekijöiden oikeuttama työn johtaja. Esimiehen siis tulisi muuttaa käytöstään odotusten mukaisesti. Yritysjohdon edessä esimies ei niinkään johda, mutta tuo johtajan tehtäviään esille työntekijöiden osalta. Työntekijöiden edessä taas esimiehen tulisi täyttää rooli, jollaista työntekijät odottavat esimieheltään. Jalava esittää kirjassaan esimiestyön ”malliksi aikaisemmasta kokemuksesta, yhteisön kulttuurien mallien ja muiden tilanteissa olevien henkilöiden odotuksen tuotteeksi.” Johtamismalliin esimies tarvitsee tilanneherkkyyttä ja taitoa lukea, mitä häneltä odotetaan työntekijöiden suunnalta. Rooliodotukset vaihtelevat yhteisön kulttuurimallien mukaan ja haastavinta esimiehelle on löytää rooli, joka sopisi jokaisen työyhteisössä edustettavana olevaan kulttuuriin. (Jalava 2001, 18.)

2.2 Lyhyt työmarkkinakatsaus

Suomen työmarkkinat ovat kokeneet 2000-luvulla kahden erisuuntaisen heittelyn aiheuttamia vaikutuksia. Toisaalta, 2008 alkanut talouskriisi on johtanut teollisuuden ja teknologian aloilla henkilöstön vähentämiseen. Toisaalta työikäisen väestön

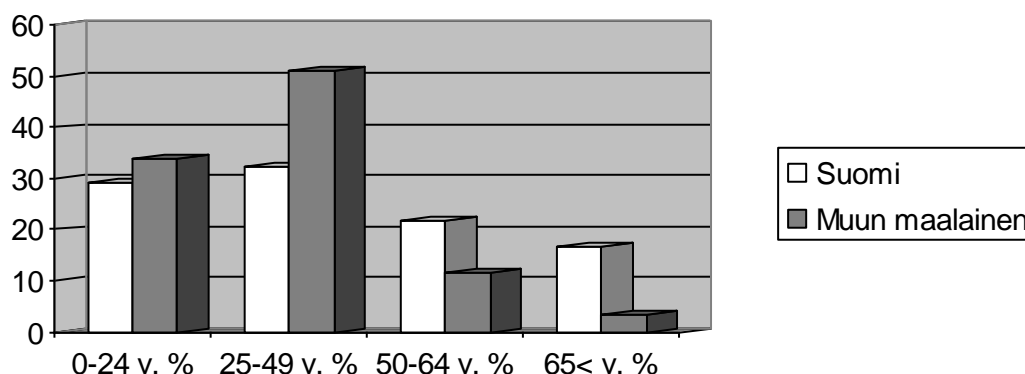
siirtyminen tietotyöhön suoritustyön sijaan on aiheuttanut selkeän puutteen esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan ammateissa. Työntekijöiden vähentyminen monella eri alalla aiheuttaa valtiolle kuluja esimerkiksi työvoimakoulutuksen, tuloverojen vähentymisen ja työttömyystukien muodoissa. Yrityksille työvoiman vähyys tai liikatarronta aiheuttaa esimerkiksi rekrytointi-, koulutus- ja palkkauskuluja.



KUVIO 1: Ulkomaiden kansalaiset. (Väestörakenne 2009).

Tilastokeskuksen väestötilastoinnin 2008 loppuun kerättyjen tietojen mukaan Suomeen muuttaneiden ulkomaan kansalaisten määrä on noussut yli 50 000:lla 2000- luvun alusta. Nousua ulkomaalaisten määrässä on tapahtunut vuosittain, mutta vuodesta 2004 nousu on selkeästi kiihtynyt: lähes 10 000 ulkomaalaista on muuttanut Suomeen vuosittain neljän vuoden ajan. Taulukosta käy hyvin ilmi se määrä, joka ulkomaalaisia saapuu Suomeen vuosittain. Maahanmuuton syyt on tästä tilastosta jätetty pois, mutta työvoiman määrä käy ilmi maahanmuuttajien ikäjakaumataulukosta. (Taulukko 1.)

Tilastokeskuksen Tieto & Trendit- lehdessä 7/2008 ulkomaalaisten kasvavat määrät on otettu huomioon etenkin ikäryhmittäin. Aku Alasen artikkelissa viitataan Tilastokeskuksen lähteisiin eri kieliryhmien ikäjakaumista, joista voi huomata nuorten määrän ulkomaalaisissa olevan suhteessa suurempi kuin suomalaisessa väestössä. Koska Suomessa työikäisten määrä on laskusuuntainen ja työmarkkinoilta uskotaan poistuvan 17 000 ihmistä vuosittain 2010 alkaen, 25–49 ikäisten maahanmuuttajien määrän Alanen uskoisi maahanmuuttajien olevan pitkällä tähtäimellä enemmän mahdollisuus kuin ongelma. (Alanen 2008.)



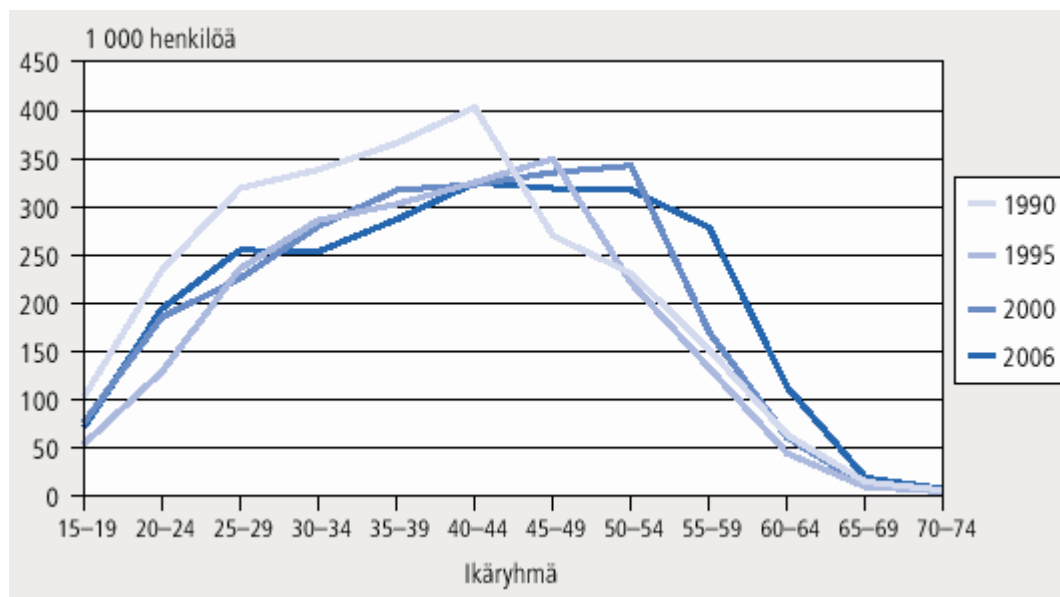
KUVIO 2: Kieliryhmien ikäjakauma vuoden 2007 lopussa. (Alanen, 2008.)

Laajat irtisanomiset tietyillä aloilla horjuttavat työkästä lähestyvien uskoa alan työllistymismahdollisuuksiin, jolloin tuotantoyritykset voivat tulevaisuudessa kärsiä työntekijöiden puutteesta. Tuotantoteollisuudessa tarvitaan työvoimaa nousevan kysynnän, kiihtyvän kilpailun ja palveluiden kehityksen takia. Kun yrityksissä vähennetään työpaikkoja, kuten teollisuudessa on tehty Suomessa edelliset 20 vuotta, annetaan työiän saavuttaneille viesti, että työvoimaa on kyseisellä alalla liikaa. Näin käydessä tuotantoteollisuuden kouluttautuneiden määrä laskee vuosittain, jolloin tulevaisuudessa yritykset kärsivät työvoimapulasta. Näitä merkkejä voidaan jo havaita työmarkkinoilla teollisuudenkin työpaikkojen lisääntyessä. (Työpoliittinen tutkimus 325 2007)

Tilastotietojen mukaan Suomen väestö vanhenee ja eläköityy aiheuttaen työikäisen väestön puutteen 2010-luvulla. Työikäisten vähentymistä on laskettu vuoteen 2025 asti Työministeriön 2007 tuottamassa Työpoliittisessa tutkimuksessa 325. Suurempi määrä eläkeläisiä jättää suuren aukon työikäisiin ja aiheuttaa valtiolle entistä enemmän kustannuksia nousevien eläkkeiden ja vähentyvien tuloverojen takia. (Työpoliittinen tutkimus 325 2007.)

Talouden laskukauden jälkeen seuraa aina nousukausi, joka ylläpitää työllisyyden kasvua monilla aloilla. Lisääntyvä kulutus vaikuttaa esimerkiksi elintarviketuotantoon, luo lisää työpaikkoja, joiden täyttämiseen tarvitaan työvoimaa. Työvoiman lisäykseen pitkällä aikavälillä voi olla ratkaisuna syntyvyyden lisääminen, mutta lyhyellä aikavälillä yritysten on huomioitava ne resurssit, jotka Suomella on jo käytävissä. Jo maassa olevien muun maan kansalaisten kouluttaminen työhön on

nopein ratkaisu työvoimapulaan, mutta yrityksillä ei ole vielä tähän mennessä ollut tarvetta käyttää näitä resursseja.



KUVIO 3: Työlliset ikäryhmittäin vuosina 1990, 1995, 2000 ja 2009. (Työvoimatutkimus 2007. Tilastokeskus ref. Tossavainen, 2007.)

Kuviosta huomaa, että vuodesta 1990 lähtien työikäistä väestöä kuvaava suora on siirtynyt vanhempaan suuntaan ja levittäytynyt kattamaan suuremman osan keski-ikästä. 1990-luvulla suurin ikäryhmä työllistyneistä oli 40–44 vuotiaita, jotka 2010-luvulla ovat viimeisiä vuosiaan työelämässä. Vuoden 2006 suurimmat työllistyneet ovatkin kaikki 40–54-vuotiaat, joka viittaa siihen, että jo seuraavien 10–20-vuoden aikana Suomi tulee menettämään satoja tuhansia henkilöitä työmarkkinoiltaan. (Työpoliittinen tutkimus 325 2007.)

Työ- ja elinkeinoministeriön lokakuun 2009 työllisyyskatsauksen mukaan Suomessa olevasta ulkomaalaisväestöstä jopa 15 600 on työttömänä työnhakijana (Työllisyyskatsaus lokakuu 2009, 2009). Nämä 15 600 työtöntä ovat ilmoittautuneet työministeriöön ja näin ollen työllisyystukien ja työmarkkinakoulutuksien varassa. Kumpikin työvoimapolitiittinen toimenpide kuluttaa valtion varoja. Ulkomaalaisen väestön työttömyyttä voi selittää niin, ammatillisen- tai suomenkielenkoulutuksen puuttumisella kuin suomalaisen työkuultuurin jäykkyydelläkin: yrityksillä ei ole suunniteltuja malleja monikansallisen henkilöstön hallintaan eikä siksi tehokkainta tapaa tai menetelmiä johtaa monikansallista henkilöstöä. Yritykset, jotka ovat jo rekrytoineet monikansallista työvoimaa sen lisääntyneen tarjonnan kautta, ovat tie-

tämättään valmistautuneet työmarkkinoilla tarjolla olevaan potentiaaliin ja työvoimapulan ratkaisuun. Näissä yrityksissä ratkaisut toimivimpiin johtamismalleihin voivat olla jo kokemuksen kautta löydetty, jolloin yrityksen mahdollisuudet löytää motivoituneimmat tai osaavimmat tekijät paranevat huomattavasti. Kuitenkin toimivan johtamismallin hakeminen käytännön kokemuksen kautta on vienyt aikaa, jota kokemattomammilla yrityksillä ei aina ole uuden nousukauden koittaessa.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA JOHTAMISEN MALLIT

Lahti on tutkinut, mitä kuuluu hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteisiin kirjassaan Monikulttuurinen johtaminen (2003, 22). Suurimmaksi hyvän johtamisen kompastuskiveksi monikulttuurisessa ympäristössä Lahti mainitsee juuri liian selkeiden vähemmistö- enemmistö- rajojen vetämisen. (Lahti 2003, 22.)

Monikulttuurisessa ympäristössä hyvä johtaja ei lähde tavoittelemaan henkilöstön monikulttuurisuudesta saatavaa monimuotoisuuden hyötyä erilaisten tasa-arvokiintiöiden luomisella, jos työyhteisön monimuotoisuuteen ei ole valmiina strategiaa eli johtamismallia. Monimuotoisuuden pakottaminen henkilöstössä ei johda kuin henkilöstön sisäisiin eriarvoisuuksiin ja vähemmistöjen suosimiseen koulutus tai osaamistaustasta riippumatta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että luodaan vähemmistökiintiöt yrityksiin, esimerkiksi yleisesti käytössä olevat naisedustajakiintiöt tai vähemmistökiintiöt, joita suositaan joissakin yrityksissä ja etenkin julkisissa organisaatioissa. (Lahti 2003, 22.)

Kiintiöiden tarkoitus on turvata tasa-arvo ja monimuotoisuus yrityksessä, esimerkiksi maahanmuuttajien työntekijöiden määrän kiintiöiminen, kun yritys haluaa antaa itsestään kuvan yhteiskuntavastuullisena organisaationa. Kuitenkin, jos yritys lähtee rekrytoimaan vain numeerisilla vähemmistökiintiöillä, osaajien määrä yrityksessä voi pienentyä, koska työntekijän etnistä taustaa suosittaisiin osaamista enemmän. (Lahti 2003, 22.)



KUVIO 4. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2003, 22)

Sosiaalinen yhteiskuntavastuu, joihin yritysten vähemmistökiintiötkin kytkeytyvät, ovat vain yksi osa Lahden mallia monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteista. Luottamus työntekijöiden ja johdon välillä on toivetta, johon pakotetut kiintiöt voivat vaikuttaa. Kiintiöiden pakonomainen täyttäminen voi vaikuttaa negatiivisesti henkilöstöjohtamiseen ja työntekijöiden välillä ja jakaa henkilöstön Me vastaan He- tilanteeseen, jolloin yhteenkuuluvuuden tunnetta ei synny. Myös usko oikeudenmukaisuuteen, henkilöstön sitoutuminen ja vastuuntunto ovat tärkeitä hyvän johtamismallin luonnostelussa. Kun monimuotoinen henkilöstö kokee olevansa yhtenäinen joukko, johonka esimiesten kohdistamat odotukset ovat yhtenäiset ilman vähemmistön etuoikeuksia, henkilöstön työmoraali ja yhtenäisyyden tunne vahvistavat työn tulosta. (Lahti 2003, 22.)

Hyvään monimuotoisen henkilöstön johtamisen periaatteisiin kuuluu ympäristön muutoksien havainnointikyky ja reaktiokyky. Innovatiivinen ja uusien ajattelumallien

ja johtamismallien hyväksikäyttö on otettava yrityksissä käyttöön monimuotoisen henkilöstön johtamismalleja suunnitellessa. Johtamismallit määräytyvät pitkälti yrityksen oman kulttuurin ja tarkoituksen perusteella. Marko Mäkilouko (2003, 68) jakaa teoksessaan *Multicultural Leadership* johtamismallit tehtäväjohtavaan ja suhdejohtavaan malliin.

Tehtäväjohtaminen on puhtaasti tehtävänannon mukaista johtamista, jonka mukaan ihmisten väliset henkilökohtaiset suhteet voi jättää työstä pois. Tällaisessa mallissa esimiehen tarkoituksena on puhtaasti seurata työntekijöiden työtehokkuutta, ajan käyttöä ja tuloksellisuutta. On myös mahdollista, että esimiehen tehtävänä on pitää konkreettiset työkalut työntekijöiden saatavilla, jotta työ voitaisiin suorittaa. Päämääränä tehtäväorientoituneessa mallissa on itse työtehtävän täyttäminen annettujen ohjeiden mukaisesti. Suhdejohtava malli taas merkitsee sitä, että esimies on enemmän kiinnostunut olemaan läsnä työntekijöille, johtamaan saatavuudellaan ja olemalla helposti lähestyttävä ongelmatilanteissakin. Kummallakin johtajamallilla on yrityksen määritelmät siitä, mitkä oikeudet esimiehellä on päättää työntekijän suorituksen arvioinnista. (Lahti 2003, 22; Mäkilouko 2003, 68–69.)

Tiimin tai työyhteisön johtaminen konkretisoituvat Mäkiloukon mukaan tiimin tyytyväisyyteen, sitoutumistasoon ja yhtenäisyyteen. Tämä todistetusti parantaa hyvinvointia työssä, joka vuorostaan vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen positiivisesti. Työssä hyvin voiva työntekijä viihtyy toimessaan, joka vähentää henkilöstönvaihtuvuutta ja rasittaa vähiten johdon rekrytointia. Monikansallisen tiimin esimies voi kuitenkin kokea ongelmalliseksi sen kuinka työntekijöillä on omat odotuksensa johtajamalleista ja tottumus siitä, mitä on johtajuus. Ongelmaksi muodostuu myös johtamisen konkretisoituminen jokaisen kulttuurieron vaikuttaessa sitoutumistasoon, yhtenäisyyteen ja tyytyväisyyden määrittelyyn. (Mäkilouko 2003, 71.)

3.1 Tehtäväjohtaminen

Tehtävämotivoituneella johtajalla on alaisiaan enemmän tietoa ja kokemusta eli johtaja ottaa toisin sanoen johtavamman roolin nimenomaan tehtävän oikein suorittamiseksi, jolla yrittää myös motivoida alaisiaan. Tehtävämotivoitunut johtaja an-

taa tiimilleen oppimistilanteita ja jakaa tietoaan sekä osaamistaan. Johtaja tai useimmiten työtilanteissa esimies on tällöin osallisena tiimin motivaatioon jakamalla lisätietoa, työkokemusta ja työntekijän oppimisen kautta työssä kehittymistä. Hyvän johtajan on koettu jakavan tietoaan ja toimivan ikään kuin mestarina kisällille. (Mäkilouko 2003, 73.)

Oppiminen työssä tähtää juuri tällaiseen työntekoon ja useimmiten kädentaitoa vaativissa tehtävissä opitaan parhaiten ja muistetaan työtehtävät tekemisen kautta. Onnistuessaan uudessa taidossa työntekijä on valmiiksi motivoitunut halutesaan oppia lisää työssään ja kehittää osaamistaan. Onnistuminen myös ruokkii yrityksen positiivista palautetta työntekijöilleen, joka vaikuttaa työntekijän hyvään oloon ja haluun jatkaa työssään. Tehtävämotivoituneella johtajalla esiintyvät ensimmäiset vaikeudet heti, kun johdettava tiimi ei pääse tai kykene kehittymään tehtävissään, joka johtaa motivaation laskuun. (Mäkilouko 2003, 73.)

Tehtäväjohtaminen onnistuu Mäkiloukon mukaan parhaiten silloin, kun johdolla on tilannekohtaisesti korkea tai matala kontrolli, ei siltä väliltä. Matalan kontrollin tehtävissä työntekijä osaa tehtävänsä, tekee paljon itsenäisesti eikä tunne johdon painostusta negatiivisesti. Korkean kontrollin tehtävissä työntekijöiden vastuullisuus itse tehtävästä on otettu pois, joka voi vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin yhtäläillä painostuksen puuttuessa. Tällainen malli luo vähemmän muutosjoustavuutta johtamiseen ja sitä käytetäänkin enemmän vakiintuneissa, muuttumattomissa yrityksen ydintehtävissä. Näissä yrityksissä johto on selkeästi vähemmässä arvossa kuin tiimin jäsenet, koska työntekijät itse luovat työpanoksensa yrityksen kokonaistuloksessa vaikkakin valvonnan alaisina. (Mäkilouko 2003, 73–75.)

3.2 Suhdejohtaminen

Mäkiloukon kuvaamalla suhdemotivoituneella johtajalla on enemmän delegeoiva rooli. Johtaja osallistuu tällöin työskentelyyn ja suosii demokraattisempaa tapaa. Suhdejohtavan esimiehen osallistumistaso käytännön työtehtävään on taidoiltaan ja asenteiltaan tiimin mukainen, toisin sanoen suhdejohtaja ei todennäköisimmin erotu taidoiltaan tai tiedoiltaan tai edes kokemukseltaan muista työntekijöistä, mutta eroavaisuuksina ovat luonteenpiirteet ja päätäntävalta. Tällainen tilanne voi johtaa helposti siihen, ettei esimiestä kohdella työyhteisössä johtajana vaan osana

työntekijöidentimiä. Ainoastaan työn edellytykset ja työn odotukset erottavat johtajan tiimistään. (Mäkilouko 2003, 73–75.)

Mäkiloukon tutkimusten mukaan suhdejohtaminen saadaan yrityksessä toimimaan tehokkaimmin, kun tehtäväjohtaminen on jo selkeää ja johdon kontrollitaso on korkea. Kun esimies tuntee työn ja osaa ohjata työntekijöitään itse tehtävässä ja antaa auktoriteettisen kuvan itsestään, voidaan suhdejohtamisen sanoa onnistuvan. Korkean johdontason auktoriteetti on jo valmiiksi yrityksessä määritelty, jolloin suhdejohtaminen tuo lisäarvoa työntekijöille. Työntekijä ei niinkään ota työn tuloksesta vastuuta vaan sen tekemisestä, joka taas vaatii esimiehen läsnäolon työntekijälle suhdejohtajan osassa. (Mäkilouko 2003, 73–75.)

3.3 Muutosjohtaminen

Kansainvälisessä ympäristössä Mäkilouko suosittelee käytettäväksi muutosjohtamisen mallia, koska useimmiten globaaleissa yrityksissä johto on itse työtehtävistä fyysisesti kaukana ja tiimit ovat hajautettuina. Työryhmät siis toimivat usein hyvinkin itsenäisinä ja tulostavuuksina kaukaiselle johdolle. Näin hajautetuissa yrityksissä yhteisöllisyyden tunteen luominen ja suhdejohtaminen ovat vaikeita toteuttaa. Kun työnjohto on kaukainen, koetaan jokainen hetki tiimin ja esimiehen välillä tärkeäksi ja tällainen tilanne vaatii uusia luonteenpiirteitä johtajiltaan. Useimmiten yrityksissä suositaan johtajia, joilla on itse työtehtävästä kokemusta ja asiantuntemusta yrityksen ydintehtävistä. Kuitenkin muutosjohtajan suurimmat voimavarat ovat luonteessa eli tarvitaan karismaa ja taitoa inspiroida muita. (Mäkilouko 2003, 77–78.)

Karismaattinen johtaja pystyy myös käyttämään hyväkseen työn imua, jolla on tärkeä osa tiimin motivaatiossa. Työn imu, eli flow, on mahdollinen työntekijälle, joka saa motivaationsa työn onnistumisesta ja tuloksista. Kun tekijä tuntee olevansa tuottava ja pystyy kehittymään työssään paremmaksi, johtaja toimii enemmänkin motivoivana ja valtuuttaa alaisensa päätöksen tekoon. Monesti tällainen johtamismalli on hyvin tulostavainen eli tuloksien pudotessa haetaan ensimmäisenä syytä johtajan toimista. (Ahonen & Ojala 2003, 173.)

Inspiroiva esimies pyrkii katsomaan peiliin, kun työnteko tai tulos epäonnistuu ja palkitsee työntekijät onnistumisen johdosta ottamatta itse kovinkaan suurta kunniaa. Kun esimies on saanut työntekijän tehtävät hänelle sopivalle taitotasolle, esimiehen työksi jää varmistaa paikalla olonsa, kun työntekijä niin tarvitsee, muuten tehtävät tehdään itsenäisesti. (Ahonen & Ojala 2003, 173.)

3.4 Valmentava johtaminen

Coaching on vielä tuntemattomampi johtamismalli suomessa, vaikka muutos- ja kehitysmuotoisista johtamismallia on kehitetty jo 1990-luvulta. Pohjoismaissa alun perin kehitetty malli on ottanut viitteitä paikallisesta muutos- ja kehitysmuotoisesta kulttuurista, kuten Viitala esittää tutkimuksessaan Johtamisen ulottuvuuksissa (Viitala 2007, 80). Muutosmuotoisyydella Viitala tarkoittaa kulttuurin sisällä syntyvää muutosta eikä niitä muutoksia, jotka syntyvät kulttuurin ulkopuolisten painostuksesta. Coachingia on herätelty ajatuksena jo 1980-luvulla, kun Pirnes puhutteli empiirisessä tutkimuksessaan valmentajana toimivaa esimiestä ja jatkuvan, selkeän, viestinnän tärkeydestä. Kuitenkin nykyinen coaching johtamisen malli on kehittynyt siitä, ettei esimiehen tarvitse olla enää se esimerkki itse työssä vaan asenteessa työhön. (Viitala 2007, 80.)

Coaching, eli valmentava johtamismalli, sisältää Viitalan (2007, 80) tutkimuksen mukaan valmentavan otteen työn johtamisessa. Valmentavassa johtamisessa tärkeänä pidetään ihmiskeskeisyyttä, joka johtamisessa määritellään niin, että johtaja auttaa työntekijään uusien ideoiden tuotossa ja valmentaa kyseenalaistamaan työntekijöiden omia ajatusmalleja. Kehittävä ja valmentava ote johtamistyössä on muutos esimiestyön sisällössä sellaisenaan. Sillä poistetaan Viitalan mukaan ne kehitystä rajoittavat tekijät työntekijän omista ajatuksista ja jo opituista käyttäytymismalleista. Samalla esimiehen tehtävänä on saada työntekijä mahdollistamaan ne tekijät, joita tarvitaan työn suorittamiseksi. Kun aikaisemmin puhuttiin valvovasta ja käskyvaltaisesta johtajuudesta, coaching johtamismallina tuo esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi suuntaavat, mahdollistavat ja tukevat tehtävät. Työn tulos ja työn arvo tulevat näin ollen työntekijästä itsestään ja työntekijän omilla ehdoilla. (Viitala 2007, 79–80.)

Tutkimuksessaan Viitala luettelee esimiesasemaan työntekijöistä nousseiden luonteenpiirteitä, jotka näyttäisivät tukevan niitä henkilökohtaisia ominaisuuksia joita tulisi löytyä esimiesasemiin nousevilta. Nykyiset esimiehet ovat niitä henkilöitä, joilla on ollut entuudestaan omaa halua tehtävään, energiaa vaikuttaa yrityksen asioihin ja tulosvastuullisuutta työssä kuin työssä. Taito esimiestyössä ja siinä tarvittavat luonteenpiirteet ovat näin ollen valmiina työntekijässä itsessään sen sijaan, että opiskeltaisiin esimiestyön valvontamenetelmiä tai johdettavan tehtävän ammattilaiseksi. Viitala kuitenkin painottaa, että vaikka tiettyjä valmentavan esimiehen ominaisuuksia saadaan syntymässä, taito voi olla yhtäläillä opittavissa. (Viitala 2007, 77–78.)

Valmentava ote esimiestyössä ottaa siis huomioon työntekijöiden tarpeet. Johtaja on valmentajana enemmän aktivoiva kuin käskevä eli kasvatetaan työntekijöiden yrittäjähenkisyttä, jolloin jokainen on vastuussa omasta työpanoksestaan ja panosta lisätään uusilla henkilökohtaisilla toimintamalleilla. Tällaiselle johtajalle tärkeintä on palaute myös työntekijältä kuin työntekijälle ja selkeät tavoitteet kummaltakin osapuolelta. Viitalan mielestä etenkin selkeiden tavoitteiden asettaminen on yksi osa valmentavan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä, jotta työntekijä tietää, mihin hänen oletetaan pystyvän ja mitkä ovat palkkio perusteet. Näin ollen päätösvalta ja tuotanto siirtyvät itse työntekijälle, joka kuitenkin kokee jatkuvasti, että palautetta ja tukea saadaan jos tavoitteet näyttävät liian kaukaisilta. Useimmiten työntekijä saakin käyttää kaiken mahdollisen taitonsa ja tietonsa tehtävässään. (Viitala 2007, 80.)

3.5 Monimuotoisuusjohtaminen

Henkilöstön monimuotoisuus on otettava huomioon, kun suunnitellaan monikulttuurisen henkilöstön johtamismallia. Monimuotoisuusjohtaminen, (eng. diversity management) ottaa johtamismallina huomioon yrityksen henkilöstön erilaisuuden, huomioi työntekijän yksilönä, ja kääntää sen yrityksen vahvuudeksi. Monimuotoisuuden johtaminen keskittyy ottamaan huomioon yksilön ominaisuudet ja erottelee työntekijät kulttuuritaustasta, sukupuolesta, iästä tai millä tahansa muulla mittarilla itsenäisiksi tekijöiksi. Monimuotoisuusjohtamisen tarkoituksena on kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista, joka heijastuu työn tehokkuuteen ja tuotta-

vuuteen. (Trux, Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä 2000, 269–270.)

Monimuotoisuusjohtamisessa henkilöstön moninaisuudesta kasvatetaan yrityksen sosiaalista pääomaa. Tästä lisäarvosta hyötyvät niin työntekijät, esimiehet, johtajat kuin yritys itsekkin. Tähän asti yrityksen monimuotoisuus on otettu huomioon vain yrityksen henkilöstön näkökannasta eikä niinkään työnjohtamisen kannalta. Sosiaalisen pääoman vaalimisen on todettu kehittävän henkilöstön hyvinvointia ja tiedetään myös, että hyvinvoiva henkilöstö on tuloksellisin. Monimuotoisuusjohtamisen haasteena on työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Kun työn johtamisen vaikutus ulottuu myös työntekijän vapaa-aikaan, työn mielekkyys korostuu työsuhteessa. Sosiaalisen elämän huomioiminen johtamisessa voi vaikuttaa positiivisesti, mutta tarkoittaa sitä, että työnjohdossa käydään lävitse organisaation henkilöstö tarkasti: millaisia ihmisiä, millaisella taustalla ja mitä osaamista yrityksellä on missäkin tehtävissä. Sen avulla määritellään johtamismalli, jolla yrityksen johdon tulisi lähestyä yksilöä. (Lahti 2008, 67–72.)

Leena Lahden tutkimuksessa monikulttuurisen henkilöstön johtamisstrategian toimenpiteet toteutetaan nykyisiä malleja täydentävästi. Herkkä työnjohtamisen lähestymismalli jättää varaa kulttuurillisesti arkoihin tilanteisiin, joihin työnjohdon on pystyttävä muovautumaan. Yrityksen on ymmärrettävä esimerkiksi eri kulttuureissa uskonnolta vaadittuja rukoushetkiä ja joustettava työpäivän aikana yrityksen ydintehtävän kärsimättä. Suomalaiseen työkulttuuriin kuuluu lainkin puitteissa työntekijöille elämäntilanteista riippuva joustavuus, jota työnantajan on seurattava ja jonka mukaan joustettava tarpeiden mukaan. Kuitenkin, yrityksen tulee muistaa mahdollisuutensa määritellä sopiva työntekijä. Esimerkiksi sianlihaa valmistava tehdas, jossa työntekijä altistuu koskemaan uskonnossaan likaiseksi määritellyn tuotteen. Yritys ei voi ottaa työntekijää, joka ei pystyisi suoriutumaan määritellyistä työtehtävistä. (Lahti 2008, 73–74; Selén 2010.)

3.6 Onnistumisen edellytykset

Monikulttuurisuuden pakottautuminen työpaikoille on haaste niin esimiehille, suomalaisille työntekijöille kuin yritys johdollekin. Yrityksen sisällä tarvitaan vähintään

sanaton sopimus siitä, että muutosta pyritään edistämään ja sen avustamiseksi konkreettisesti tehdään toimenpiteitä niin esimiesten kuin henkilöstönkin kesken. Tämä voidaan toteuttaa palaverilla, yhteisillä keskusteluhetkillä tai millä tahansa muulla vuorovaikutteisella tavalla, jossa jokainen työyhteisön jäsen pystyy ilmaisemaan toiveensa, huolensa ja ehdotuksensa. Jopa vilpittömän positiivisuuden ilmaiseminen olisi toivottavaa näissä tilanteissa. (Lahti 2008, 197.)

Esimiesten tulee antaa oma mallinsa ja roolinsa tiennäyttäjänä työntekijöille ja tässä yritys voi auttaa osaltaan. Myönteinen ilmapiiri, yrityksen näyttö siitä, että ongelma-kohtiin ollaan varauduttu, auttaa henkilöstöä yhtälailla avautumaan monikulttuuriselle ympäristölle. Luottamus ja tiivis ilmapiiri luodaan avoimuudella muuhun henkilöstöön. Näin voidaan varmistua siitä, että työntekijät pystyvät sitoutumaan samoihin tavoitteisiin joihin esimiehet ja yritysjohto näyttävät sitoutuneensa. Esimiehen on myös pystyttävä näyttämään, että johtamissäännöt ovat pysyvät jokaisen kohdalla. Paikallisen henkilöstön on vakuututtava esimiehen käytöksellä siitä, ettei johtaminen tule muuttumaan heidän vastaiseksi monikulttuurisessa yhteisössä. (Lahti 2008, 197.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen menetelmäsuuntauksena käytin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen edellytys on ymmärtää tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä ja olisi siksi paras tutkimusmenetelmä johtamismalleissa ja niiden käytöstä tietyssä yrityksessä. Toteutin tutkimukseni teemahaastattelulla, joka antaa avoimilla kysymyksillä haastateltavalle mahdollisuuden esittää yrityksen näkökulma ja pystyn ottamaan tutkimuksessa huomioon myös yrityksen kokemuksen.

4.1 Teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin avoimilla kysymyksillä case yrityksen tuotantopäällikkö Kenneth Selénille, kenet tapasin ensin alustavassa tapaamisessa, jossa sovimme tut-

kimuksen teosta. Tarkoituksena on vastausten perusteella löytää parannusehdotuksia Finncatering Oy:n monikulttuurisen henkilöstön johtamiseen. (Liite 1.)

Tutkimuksen alkuun halusin selvittää käytännönongelmia, jotta voin muodostaa tutkimuskysymykseni niistä haasteista, joita Finncatering Oy:ssä on kohdattu eniten. Itse tutkimusongelman muotouduttua, haastattelukysymyksillä oli tarkoitus saada tietoa yleisesti Finncatering Oy:n monikulttuurisesta henkilöstöstä, siitä mitä töitä he tekevät yrityksessä ja kuinka henkilöstön kulttuuritaustat jakautuvat. Kysymykset koskivat myös esimiesten työtä Finncatering Oy:ssä ja näkökulmaksi valitsin nimenomaan kuinka työnjohtoa ohjeistetaan esimiestyöhön. Haastattelussa otettiin myös esille Finncatering Oy:n käyttämät koulutukset esimiehille ja henkilöstölle. (Liite 1.)

Haastattelun johtamisen osiossa keskityn kysymyksiin johdon kokemuksiin haasteista päivittäisessä työssä, yrityksen strategiaan kulttuurikoulutuksesta ja esimiehen rooliin monikulttuurisessa ympäristössä. Yrityksen sisäisen kulttuurin arvot tulisi näin ollen peilautua johdon käyttäytymiseen ja yrityksen ohjeistukseen, joiden sisäistäminen on niin esimiehille kuin työntekijöillekin tärkeää.

4.2 Aineiston keräys

Tutkimusmenetelmänä käytin siis Finncatering Oy:n tuotantopäällikön haastattelua, jolla pyrin selvittämään yrityksessä käytettyjä esimiesten ohjeistuksia monikansallisen henkilöstön johtamiseen. Haastattelin tuotantopäällikköä voidakseni peilata yrityksen antamia johtamisen ohjeistuksia tutkiini johtamismallien teorioihin. Tuotantopäällikön tiedoksiinto kertoo käytännön johdon haasteista, joita yritys on jo kokenut ja kriittisesti tarkastella yrityksen jo käyttämiä ratkaisumalleja monikulttuurisessa johtamisessa. Tätä kautta tutkimustuloksiin voidaan kehittää parannusehdotuksia Finncateringilla olevaan johtamismalliin.

Kysymykset käsittelivät aluksi kohdeyrityksen tämän hetkistä tilaa, kansallisuuksien määrää yrityksessä ja sitä, miten monikansallisen henkilöstön käyttöön oli päädytty. Tutkimuksen haastattelu sisälsi myös kysymyksiä kohdeyrityksen johdon tarjoamasta tuesta esimiehilleen, monikansallisen henkilöstön johtamisen koulutusta ja myös henkilöstön sopeuttamista suomalaiseen työkultturiin. Suurimmaksi

osaksi haastattelu koostui avoimista kysymyksistä siitä, kuinka kohdeyritys ohjeistaa päivittäisen työn johtamisen ja kuinka yritys tukee esimiehiään. Näiden avulla saadaan selville Finncatering Oy:n tämän hetkinen monikulttuurisen johtamisen tila ja myös haasteet, joita johtamisessa tulee vastaan. (Liite 1.)

4.3 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimus monikulttuurisen henkilöstön johtamismalleista Finncatering Oy:ssä on tarkoitettu kehitysehdotuksiksi nimenomaiselle yritykselle. Tutkimuksen yleispätevyyttä ei voi korostaa tai suositella, koska mielestäni tutkimustulokset ja tutkimus perustuu hyvin paljon jo yrityksen omaan yrityskulttuuriin, johtamiskulttuuriin ja kokemuksiin monikulttuurisuudesta.

Tutkimuksessa käytän nimenomaan Finncatering Oy:stä tuotantopäällikön haastattelua, koska Kenneth Selénillä on vuosien kokemus työstään esimiesten ohjeistajana tuotannon puolella. Johtamista voisi tutkia myös haastatteleamalla yksittäisiä esimiehiä, mutta silloin tutkimuksen kohteena ei olisi yrityksen johtamismallit vaan enemmänkin yksittäisten henkilöiden johtamismallit ja miten he kokevat johtamisensa onnistuvan.

Haastattelun olisi voinut myös kohdentaa työntekijöille ja tehdä kyselyn johtamisesta itse monikulttuurisen henkilöstön näkökannalta. Koin, että tällöin, tutkimustulokset olisivat olleet enemmän tai vähemmän epäluotettavia. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät Suomessa, jo pelkästään korkean työttömyyslukeman ansiosta, arvostavat työnantajaansa, jos sellainen on, sekä kulttuuritaustasta riippuen, työnantajaa tuskin lähdetään avoimesti arvostelemaan, vaikka nimettömänäkin.

Tutkimuksen vahvuudeksi siksi koenkin, että yrityksen kulttuurin ja johtamismallin parhaaksi tiedonlähteeksi jää näin ollen tuotantopäällikkö. Päällikön asemassa pystyy seuraamaan yrityksen tuottavuutta, esimiehiä ja henkilökuntaa ja tuntee myös yrityksen oman kulttuurin. Ohjeistukset esimiehille tulevat aina korkeammalta taholta ja tuotantopäälliköllä on yrityksessä eniten vaikutusvaltaa esimerkiksi yrityksen järjestämiin koulutuksiin, työohjeisiin ja suvaitsevaisuuteen.

Koska haastattelu on tehty vain yhdelle henkilölle yrityksessä, en koe, että tutkimustuloksia voisi mitenkään soveltaa toisen yrityksen käyttöön. Ainoastaan henkilö, joka tuntee yrityksen voi ehkä havaita johtamistavoissaan samoja ongelmakohtia ja soveltaa tutkimustuloksen ehdotuksia, mutta ei suoraan. Tutkimus oli mielenkiintoista tehdä, sen ajankohtaisuus aiheena on mielestäni huomattava ja siksi halusinkin tutkimuksen, teorian ja haastattelun tueksi avata myös Suomen työvoimamarkkinoita vuoden takaisilla tilastoilla. Työn ehdoton vahvuus on ajankohtaisuudessa ja ongelmakohtien osoittamisessa. Mielestäni kulttuureiden erottaminen ei ole työssä tärkeintä, vaan lähinnä globaalin mallin löytämiseen.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkimuksen tuloksia. Kysely toteutettiin Finncatering Oy:n tuotantopäällikölle Kenneth Selénille, koska hän pystyi parhaiten avaamaan yrityksen vuosia pitkää kokemusta monikulttuurisen henkilöstön johtamisesta. Tiedonannossa Selén pystyi avoimilla kysymyksissä tuomaan esille niitä ongelmakohtia, joita Finncatering Oy:ssä on konkreettisesti kohdattu monikulttuurisen henkilöstön johdossa.

5.1 Finncatering Oy:n henkilöstö

Monikulttuurinen työympäristö syntyi Finncatering Oy:ssä tuotantopäällikkö Selénin mukaan enemmän yllättäen kuin suunnitellusti. Silloin, kun lisärekrytoinnin tarvetta tuotantoon oli, hakemusten määrä ulkomaalaistaustaisilta suomessa asuvilta työikäisiltä ylittivät syntyperäisten suomalaisten määrän. Tuotantoyritys päätyi rekrytoimaan monikulttuuristaustaista henkilöstöä ja 2009-2010 vaihteessa Finncatering Oy:n 195:sta työntekijästä 40 prosenttia on ulkomaalaistaustaisia, joiden joukossa on noin 12 eri äidinkieltä. Monikansallinen henkilöstö on keskittynyt koulustaustan perusteella yrityksen tuotantotehtäviin catering, kaluston täyttöön tai kaluston lähetykseen. Erikseen ulkomaalaistaustaiset eivät ole saaneet tiettyjä työ-

tehtäviä yrityksessä, vaan taitojen ja osaamisen perusteella työntekijät ovat sijoitettu tuotannon tehtäviin, joissa tarvitaan täydennystä eli suomalaiset ja ulkomalaiset tekevät työtä sekoitetuissa ryhmissä. (Selén 2010.)

Kokemuksistaan monikulttuurisen henkilöstön esimiesten ja työntekijöiden johdossa Kenneth Selén painottaa, että tiettyä kohderyhmää rekrytointiin ei ole koskaan asetettu. Vaatimuksina työnhakijalle on asetettu kielitaidoksi yrityksen työkieli eli suomenkieli, joka on Kenneth Selénin mukaan työturvallisuuden takia ehdoton. Muutoin työnhakijan tausta, koulutus tai työkokemus eivät ole olleet este tuotantotyötehtäviin, koska yritys pystyy kouluttamaan ei koulutetut henkilöt tehtäviin. Myös työn luonteesta, ruoan käsittelyssä, on rekrytointiprosessissa otettu hakijan kulttuurilliset rajallisuudet huomioon: esimerkiksi arvot ja normit, joiden vuoksi työntekijä ei olisi kykeneväinen käsittelemään tiettyjä työtehtävien vaatimia raaka-aineita. Myös suomalaisen työkulttuurin omaksuminen on ollut hakijoissa toivottavaa tai ainakin hakijan tahtoon sopeutua suomalaiseen työkulttuuriin. (Selén 2010.)

Kokemuksistaan ulkomaalaisten työntekijöiden lisääntyessä, yrityksen johto Finn-cateringissa havaitsi muutaman ulkomaalaisen lisäävän yrityksen suomalaisten työntekijöiden varauksellisuutta. Vain murto-osan työntekijöistä ollessa ulkomalaisia etenkin vierasmaalaisten työntekijöiden puhuessa omaa kieltään keskenään vaikutti suomalaisiin työntekijöihin kielteisesti. Kenneth Selénin mukaan suomalainen odottaa saavansa puhua suomalaisessa työpaikassa vain kotimaista kieltä, joten henkilöstön ilmapiirissä esimiehet olivat saaneet rasisia palautteita. Ulkomaalaisten osuuden työväestä kasvaessa kokemukset ja rasismin luonteiset palautteet vähenivät huomattavasti. (Selén 2010.)

Samalla, kun ulkomaalaisten työntekijöiden osuus on ollut nousussa yrityksen henkilöstössä, yrityksen johto on ohjeistanut työntekijöitään kulttuuriherkkyyteen. Esimiehille painotetaan monimuotoisuuden rikkautta ja samanarvoisuutta työssä. Jokainen työntekijä on käsitelty rekrytoinnista työn johtamiseen samanarvoisina, henkilöstö koetaan tärkeänä voimavarana tuotannolle eikä kulttuuritaustaa haluta painottaa liikaa. Kulttuuriherkkyyttä painotetaan esimiehille esimerkiksi kulttuurikoulutuksella. Esimerkkinä Kenneth Selén mainitsi teatterinäytännön, jossa esimiehet pääsivät seuraamaan suomalaisen työntekijän matkaa vieraaseen kulttuu-

riin ja tunnistamaan ne tunteet, joita suomalainen voi kokea ulkomailla ollessaan itse ulkomaalainen. (Selén 2010.)

Eroina ulkomaalaistaustaiseen ja suomalaiseen työntekijään johtamisessa on Finncatering Oy:ssä huomattu, että työn arvostus ja turvallisuuden tunne vaikuttavat eroavan toisistaan. Nämä erot vaikuttavat myös suoraan työhön sitoutumiseen. Ulkomaalaistaustainen näyttäisi arvostavan työpaikkaansa suomalaista enemmän, koska suomalaisella voi olla tuotantopäällikön pohdinnan mukaan enemmän uravaihtoehtoja työmarkkinoilla. Myös koulutus vaikuttaa työn arvostukseen ulkomaalaistaustaisilla, joka taas helpottaa osaltaan työn johtamista esimiesten ja yleisesti yrityksen johdon kunnioituksena. (Selén 2010.)

5.2 Koulutus

2010 Finncatering Oy:llä on käynnissä jo toinen oppisopimuskoulutus, joka toteutetaan yhdessä ulkopuolisen koulutusorganisaation kanssa. Työntekijät myös perehdytetään työtehtäviin, jossa perehdyttäjänä voi olla lähiesimies tai ainakin työsuhteen alussa tukena työtehtävissä jo pidemmän aikaa ollut, mahdollisesti myös ulkomaalaistaustainen työntekijä. Finncatering Oy:ssä järjestetään jatkuvasti sisäistä koulutusta, joihin kuuluu työtehtävien vaatimuksien mukaan hygieniakoulutus, työturvallisuuskoulutus ja hyvinvointikoulutus. Työntekijöille tarjotaan myös mahdollisuus ammattiin kouluttautumiseen, joka on oppisopimusperusteinen ammattitutkinnon suoritus. (Selén 2010.)

Yritys järjestää myös suomenkielenkoulutusta sen tason lisäksi, mitä työssä vaaditaan. Työturvallisuuden vuoksi yrityksen kieli on työnjohdon mukaan hallittava. Silti samalla yrityksen esimiehiä on vastavuoroisesti ohjeistettu ja erityiskoulutettu ymmärtämään eri kulttuuristaustasta tulevia, ymmärtämään kommunikoinnin tärkeys sekä ne vaikeudet, joita ihminen voi kokea tullessaan uuteen kulttuuriin. (Selén 2010.)

Finncatering on järjestänyt elintarviketuotannossaan ammattikoulutusta niille, joilla ei perusravitsemiskoulutusta vielä ole. Työntekijät, joilla on jo elintarvikealalta kokemusta pystyvät oppisopimuksella ja näytöillä saamaan suomalaisen opintotodis-

tukset osaamisestaan. Tuotanto pidetään näin ollen laadukkaana ja osaavana. Kenneth Selén mainitsi ainoaksi rasitukseksi yritykselle koulutuksen järjestelyt. Tuotannonyksikössä, jossa koulutusta tarvitsee kerrallaan vain muutama työntekijä, ulkoisen kouluttajan vaatimukset 20 oppilaan ryhmäkoosta ovat liian suuret. Toiveena onkin saada muutama yhteistyöyritys mukaan ja kerätä kaikki tuotannon tutkimusta tarvitsevat työntekijät yhteen. Tällöin muutkin yritykset hyötyisivät ja koulutus olisi mahdollista järjestää. (Selén 2009.)

Muita työtehtävien pakollisia koulutuksia Finncatering Oy järjestää henkilökunnalleen muun muassa Ensi Apu koulutusta, työturvallisuuskoulutusta, hygieniakoulutusta ja erikoisruokavaliokoulutusta. Erityisesti esimiehille on suunnattu työturvallisuuskoulutus, jossa otetaan monikulttuuristaustaisen henkilöstön ohjaustarpeet huomioon. Oikeanlainen seuranta ja ohjaus työturvallisuudessa vuoron aikana ovat tärkeitä ja etenkin esimiehen on huolehdittava, että henkilöstö ymmärtää tehtävien turvallisuuteen vaikuttavat tekijät. Vuorovaikutus koulutuksista on tuotantopäällikön mukaan hyvä. Työntekijät arvostavat koulutusta ja mahdollisuutta saada viralliset paperit osaamisestaan ja yritys hyötyy oppivasta henkilöstöstä työvihiytyyden osalta, joka vaikuttaa suoraan tuotantoon. Yritys näin ollen antaa henkilöstöön mahdollisuuden päästä koulutusputkeen, joka vaikuttaa kulttuurista riippumatta motivointiin ja haluun jatkaa osaamisesta huolehtivan työnantajan palveluksessa. Rekrytointirasitteet vähenevät ja yrityksen sisällä kasvavat työntekijät ovat niitä voimavaroja, joita Finncatering arvostaa. (Selén 2009.)

Työn operatiivisille esimiehille Finncatering Oy on järjestänyt koulutuspäiviä. Selén viittasi haastattelussa esimerkiksi järjestettyyn teatterinäytökseen, jossa esimiehet pääsivät seuraamaan näytelmää suomalaisen siirtymisestä ulkomaille täysin eri kulttuuriin. Tällaisen ajatuksia herättävän koulutuksen jälkeen koulutettava henkilöstö pääsi keskustelemaan ja pohtimaan, miltä yksilöstä tuntuisi siirtyessään täysin erilaiseen ympäristöön, johon on syntynyt. Johto pyrkii myös painottamaan kulttuurierojen huomioimista ja kulttuuriempatiaa esimiehilleen sen lisäksi, että esimiehistä valikoituvat ne kulttuuriherkimmät ja mieleltään avoimimmat henkilöt. (Selén 2009.)

5.3 Työn johtaminen

Kokemukset monikulttuurisesta henkilöstöstä ovat tuotannon johdon mukaan hyvät. Selén haluaa erityisesti painottaa esimerkiksi sairaspäivien laskusuuntaa. Eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden määrän kasvaessa sairaspäivien määrät ovat pudonneet. Syytä laskusuuntaan ei tuotannonjohtaja osannut sen tarkemmin kommentoida, mutta uskoi tämän johtuvan henkilöstön taustoista enemmän kuin haluttomuudesta pitää sairauslomaa, joka ei estä työkykyä. (Selén 2010.)

Kokemuksiinsa perustuen Selén kertoi, että monikulttuuristaustaisen henkilöstön johtamiseen tarvitaan kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja kärsivällisyyttä. Esimiehiä kuitenkin ohjeistetaan johtamaan oikeudenmukaisesti ja yksilökohtaisesti. Yksilöt saattavat kuitenkin luoda haasteita työn johtamiseen, koska kulttuuristaustasta riippuen työntekijän suhde esimieheensä vaihtelee. Auktoriteettikäsitteet ja opittu työkulttuuri vaihtelevat riippuen kulttuurista ja tämä vaatii yhä enemmän esimieheltä kulttuuriempatiaa ja avoimuutta. Finncateringissa nais-esimies voi kokea auktoriteettiongelmia miesesimiestä enemmän, johtuen juuri naisen ja miehen eriarvoisesta asemasta joissakin kulttuureissa. Yritys ei kuitenkaan hyväksy esimiesten auktoriteetissa poikkeuksia yrityskulttuurin ollessa suomalainen, joten jokaiselle työntekijälle on painotettu johdon oikeudenmukaisuutta ja sitä, että jokaista työntekijää johdetaan samalla tavalla, oli esimies kuka tahansa. (Selén 2010.)

Esimiehiltään Finncatering Oy vaatii johtamiskokemusta ja esimieskoulutusta. Kenneth Selén olettaa pätevän johtajan osaavan myös ottaa työntekijät yksilöinä huomioon, eli pystyvän johtamaan myös eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Kuitenkin monimuotoiseen johtamiseen yritys opastaa kulttuuriherkkyyttä kasvattavilla esimieskoulutuksilla, esimerkiksi käymällä katsomassa teatterinäytöksen suomalaisesta perheestä, joka tarinassa joutui Keniaan itse ulkomaalaisina paikallisille, eli esimiehet oppivat asettamaan itsensä työntekijän asemaan vieraassa kulttuurissa. Esimiehiä tuetaan myös erilaisilla kulttuurikursseilla ja asiantuntijoilla, joita yritys hakee ulkopuolelta, mutta jo monta vuotta yrityksessä työtä tehneet esimiehet ovat saaneet käytännön kokemusta monikulttuurisen henkilöstön johtamisesta. Myös työssä ohjaavan tehtävään voidaan nimetä tietyt, työntekijänä pidemmän

aikaa olleet, työntekijät, jotka kokemuksiinsa hyväksi käyttäen voivat toimia pätevinä monikulttuurisen henkilöstön ohjaajina. (Selén 2010.)

Esimiesten kanssa yritysjohto käy joka vuosi kehityskeskusteluita, joissa esimiehet pääsevät jakamaan kokemuksiinsa ja vaikuttamaan yrityksessä voimassaolevaan johtamistapaan. Suurimpien haasteiden voittamiseksi käydyt kehityskeskustelut ovat osa vuorovaikutusta yrityksen johdon ohjeistuksessa ja työn konkreettisen johtamisen välillä. Suurimmiksi haasteiksi esimiehet ja monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa ovat olleet juuri eri kulttuureiden ymmärtämiset. Erinäiset kulttuurierot ja niiden ymmärtämisen vaikeudet tulevat parhaiten esiin konkreettisissa tilanteissa, kuten sanotun tarkoitus tai yleiset ennakkoluulooperusteiset kulttuuriluonteenpiirteet. (Selén 2010.)

Kulttuurisesti vaikeita tilanteita Kenneth Selénillä on tullut vastaan: ” - - mies sanoo tappavansa työkaverin ja joudutaan poistamaan hänet rivistä, koska se on täysin suomalaisen lain vastaista toimintaa, jos uhataan toista ihmistä.” Työnjohdon puolelta jää pohdittavaksi, ovatko vaikeat tilanteet työntekijän kulttuuriin kuuluvia. Esimerkiksi tunteiden kuohumisesta johtuva käytäntö sanoa kärjistävästi asioita, vai tarkoittaako työntekijä juuri sanatarkasti sitä, mitä sanoo. Yritysjohtoon päätettäväksi myös jää se, minkä perusteella seurauksista päätetään. Vaikeissa tilanteissa yrityksen on päätettävä työntekijää kohdeltavan oman kulttuurinsa huomioonottavana tai suomalaisen kulttuurin perusteella, jos tilanteet kärjistyvät. Kulttuurista riippuen käytös ja sanominen saattavat tuoda ongelmatilanteita suomalaiseen käytökseen verraten. (Selén 2010.)

Toisena esimerkkinä vaikeina haasteina työntekijöiden kulttuuritaustoista johtuvista tilanteista Kenneth Selén mainitsee alkuvuoden 2010 kosovolaismiehen kärjistyneen käyttäytymisen, jolloin saman kansallisen taustan työntekijät saattoivat leimaantua samalla tavalla käyttäytyviksi konfliktitilanteissa. Finncatering Oy:ssä kosovolaiset työntekijät olivat Kenneth Selénin mukaan pitäneet ”pikkuisen matalampaa profiilia” tapahtuneen jälkeen haluamatta leimaantua saman kulttuuritaustaisen miehen käytökseen. (Selén 2010.)

Kuitenkin työn johtamisessa Kenneth Selén haluaa painottaa, että erot ovat pitkälle enemmän persoonasta riippuvaisia kuin etnisestä taustasta. Työnjohto ei voi

yleistää eroja koskemaan kulttuuritaustaa sen enempää kuin arvioimaan ovatko erot ihmisen asenteesta itsestään riippuvaisia. Kulttuurillista riippuen luonteenpiirteistä voidaan erottaa esimerkiksi ylpeys, jota löytyy niin eri ihmisistä kuin eri kansallisuuksistakin. (Selén 2009.)

5.4 Kommunikointi

Finncatering Oy:ssä Selénin mukaan on huomattu ongelmalliseksi ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa kommunikoinnin. Koska yritys käyttää työkielenä suomea, puhuminen ja kielen ymmärtäminen ovat olleet monesti yrityksessä ne ongelmakohdat, jotka aiheuttavat väärinkäsityksiä. Kenneth Selén kertoi, että työntekijällä saattaa olla auktoriteettikäsitys erilainen kuin suomalaisilla. Tämä tulee esille tilanteissa, joissa työntekijä ei todellisuudessa ymmärrä työnohjausta suomenkielellä täysin ja silti ilmoittaa esimiehelleen, että on ymmärtänyt asian. Auktoriteetti voi olla niin pelottava tai kielen ymmärtäminen olla heikolla tasolla, ettei voida olla varmoja tiedon ymmärtämisestä. (Selén 2009.)

Jos työntekijä ei ymmärrä esimiehensä antamia ohjeita, on mahdollista, että tätä ei uskalleta joissakin kulttuureissa myöntää. Suomalaiseen kulttuuriin Selénin mukaan kuuluu se, että työntekijä kynnys kysyä lisäohjeistusta tai ainakin myöntää, ettei ole ymmärtänyt tehtävää, on huomattavasti pienempi. Finncatering Oy:ssä on kuitenkin tullut eteen tilanteita, joissa työntekijä tulee kulttuurista, jossa ymmärtämättömyys on paheksuttavaa tai omaa työntekijän asemaa puolustetaan esittämällä tilanneymmärrystä vaikka ohjeistus olisikin jäänyt epäselväksi. (Selén 2010.)

Työn palkitseminen tapahtuu Finncatering Oy:ssä myös kommunikoimalla. Yritys ohjeistaa esimiehiään palkitsemaan työntekijöiden onnistumista ”kauniilla sanoilla ja taputuksilla”. Kommunikoinnissa on tärkeää vuorovaikutteisuus ja johtamisessa on Kenneth Selénin mukaan käytetty mahdollisimman välitöntä palkitsemista, koska kannustus ja kiitos esimieheltä on koettu parhaaksi palkinnoksi työntekijälle. Se on huomattu olevan tasa-arvoisin kaikille ja yrityskohtaisena Finncatering Oy:n tuotannossa toimivin. Linjastotyössä, jossa toisen työ vaikuttaa toiseen, esimerkiksi Selén mainitsi tiskaajan tukevan kylmäkön tehtäviä, tarvitaan henkilökohtaista ja tilanpalkitsemista. Jos kylmäkkö tekee työnsä nopeasti ja hyvin, kehu kuuluu

myös hänen työnsä mahdollistaneelle tiskaajalle. Yhtälailla yrityksessä esimiehet päättävät työn tulosten seurauksista. Esimies on lähin työntekijää ja näkevät konkreettisen työn. Työntekijän puutteet, vahvuudet ja kehityskohteet on helpointa huomata työntekohetkellä, jolloin yritys valtuuttaa ja olettaa esimiehen pystyvän tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuun työntekijöiden kehityksestä. (Selén, 2010.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Laadullisessa tutkimuksessa argumentit ovat usein tuloksen määrittäjät. Tämän opinnäytetyön argumentit koostuvat Finncatering Oy- case yrityksen työnjohton kokemuksista ja teoreettisista johtamismalleista. Kummatkin toimivat hyvänä lähtökohtana tuleville yrityksille, jotka haluavat varautua monikulttuuriseen johtamiseen. Case yrityksestä käyvät ilmi jo koetut haasteet monikansallisen työvoiman johtamisessa, mutta myös potentiaaliset ratkaisut ja johtamismallien onnistunut käyttö. On kuitenkin tärkeää muistaa laadullisissa tutkimustuloksissa, että ratkaisut yhden yrityksen ongelmiin, eivät ole suoraan käytännöllisiä toiseen yritykseen.

Monikulttuurista henkilöstöä käyttävälle yritykselle ja sen johdolle on tärkeää selvittää työntekijöidensä taitotasot työtehtäviin nähden. Jokaisella Suomen työmarkkinoille tulevalla työntekijällä ei ehkä ole niitä vaadittuja taitoja ja juuri sitä koulutusta, jota suomalaisten yritysten on vaadittava. Tuotantotyössä vaadittu osaaminen on Finncateringilla ravitsemusalan koulutustaito, joka riittää työtehtävien suorittamiseen. Taitotasoon liittyy hygieniaosaaminen, koska työtehtävissä ollaan tekemisissä ravintoaineiden ja tuotteiden kanssa. Tuotantotyössä on myös tärkeää työturvallisuus toimittaessa tuotantokoneiden kanssa. Olli Kansanen Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin (WSOY 2004 s.71) kirjassaan suosittelee tehtävien suunnittelemista enemmän osaamista vastaaviksi. Näin voidaan kehittää työntekijöitä ammattitaitoisemmiksi ja sitouttaa pidemmäksi aikaa kulttuuritaustasta riippumatta.

Työtehtävien ja taitotason tasaaminen voi vaikuttaa kulttuurisista paineista kärsivän työntekijän työmotivaatioon. Työn johtamista helpottavat tilanteet, joissa työn-

tekijä tietää ja ymmärtää työtehtävänsä. Työtehtävien vaikeutuessa työntekijä voi kokea tehtävänsä liian haastaviksi, jolloin myös johdon odotukset painavat vastuuta. Suurimmalla osalla suomessa työskentelevällä muun maan kansalaisella työpaikka on oman itsensä määrittelijä. Työttömyysluvut, jotka on esitetty aikaisemmin, näyttäisivät siltä, että työllistyminen Suomen markkinoilla on myös ylpeyden aihe. Suhteessa, Suomen yritykset eivät työllistä yhtälailla ulkomaalaisia kuin kotimaan kansalaisia.

Myös työnjohdolle eli esimiehelle on tärkeää pystyä luottamaan työntekijän taitoihin hoitaa tehtävänsä hyvin. Jatkuva kädestä ohjaaminen jättäisi muiden henkilöstön jäsenten johtamisen vähemmälle ja ryhmässä saattaisi ilmaantua epätasapainoa. Myös suomalaiset työntekijät voivat tällaisissa tilanteissa kokea epätasapainoa. Tasa-arvokiintiöt esimerkiksi aiheuttavat tilanteen, jossa ulkomaalaisen tai muuhun vähemmistöryhmään kuuluvan saatava työ koulutuksesta riippumatta. Työssä ohjaus korostuu, jos työntekijä ei hallitse työtään kokemuksen tai koulutuksen puuttuessa. Johdon on otettava monikulttuurisessa ympäristössä myös muut työntekijät huomioon, etteivät jo työsuhteessa olevat koe itseään kohdeltavan eriarvoisina.

Finn catering Oy:n johto on toiminut vaikuttaakseen epätasa-arvon muodostumiseen. Kaikki alkaa vanhojen työntekijöiden luottamuksesta työnjohtoon. Esimies on se, joka on työllään ja vastuullaan jo vakuuttanut työntekijät ja voittanut heidän luottamuksen. Samainen esimies voi luottamuksen turvin saada työntekijät uskomaan, että työntekijöiden kohtelu ja työn tekeminen tulevat jatkumaan hyvin samanlaisina kuin ennen monikulttuurisuuden lisääntymistä. Esimies, jolla ei ole vanhojen työntekijöiden kunnioitusta ja luottamusta, tuskin saa osakseen muuttuvassa tilanteessa sen enempää luottamusta. Voi siis olettaa, että vain yritys, jossa esimiesten ja henkilöstön välinen suhde on vakaa, on valmis ottamaan monikulttuurisen henkilöstön haasteet vastaan.

Jo yrityksessä olevan henkilöstön luottamus työnjohtoon vaikuttaa paljon siihen kuinka monimuotoisuus otetaan vastaan. Finn catering Oy:n kokemuksiin perustuen myös monimuotoisuuden määrä vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen. Kun yritykseen tuodaan muutama toisen kulttuurin taustainen työhön, henkilöstössä se näytti tuottavan vain epätasapainoa. Jos ryhmässä on prosentuaalisesti pieni osa

toisentaustaisia ihmisiä, myös esimiehen on vaikea nähdä ryhmä kokonaisuena. Ihmisluonne erottelee helposti pienen osan isosta pois: me ja he. Henkilöstön tehdessä näin automaattisesti, esimiehen on vaikea johtaa ryhmää. Työnjohdossa päädytään ohjeistamaan isompi ryhmä ja pieni ryhmä erikseen. Näin kävi myös Finncatering Oy:ssä muutaman ulkomaalaisen liittyessä työryhmään.

Suomalaisen henkilöstön vastaanotto ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan parani heti, kun toisesta kulttuurista tulevien työntekijöiden määrää nostettiin (s.24). Syitä voi olla monia. Myös ulkomaalaistaustaisten oma käyttäytyminen voi olla vapautuneempaa ja avonaisempaa muita työntekijöitä kohtaan, kun heitä ei määrän lisääntyessä luokitella enää omaksi vähemmistökseen henkilöstön joukosta. Toinen syy voi olla työnjohdon vakuuttavuudessa. Parin kolmen ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaaminen työpaikalle voi olla haastavaa esimiehen kannalta. On myös mahdollista, että varovaisella alulla, työnjohto on pystynyt todistamaan työntekijöilleen, että sen ohjaus pysyy tasa-arvoisena muutoksesta huolimatta. Liian suuren määrän palkkaaminen voi olla shokki työyhteisölle, jonka kokemuksen mukaan työympäristön kieli on suomi ja työtavat ovat suomalaiset.

Johtamisen kannalta on tärkeä muistaa, että työntekijä, joka osaa tehtävänsä ja tekee hänelle osoitetun työn hyvin ja taidolla, vaikuttaa koko ryhmän toimivuuteen. Kun suomalaisessa työkuulttuurissa on totuttu siihen, että jokaisella on vastuu alueensa ja jokaisen työ vaikuttaa toisen työhön, voi olla, että toisessa kulttuurissa oman työn vaikutusta koko tuotantoon ei oteta huomioon. Jos esimies on ohjeistanut työntekijät juuri heidän taidoilleen sopiviin tehtäviin, myös työnteon seuraukset ja palkitseminen on esimiehelle helpompaa.

Finncatering Oy:llä käytetty työntekijän valtuuttaminen uusien työntekijöiden tukijaksi muistuttaa valmentavan esimiehen mallia. Ohjaukseen valtuutettua työntekijää on hyödynnetty myös vuorovaikutus- ja sosiaalisten taitojensa perusteella, jolloin työtehtävä tuotannossa on saanut enemmän syvyyttä ja vastuullisuutta. Uusille työntekijöille niin kutsutun opastajan käyttö uudessa työympäristössä kaventaa esimiehen ja työntekijöiden välistä kuilua. Vertaisen kanssa työn aloittaminen laskee mahdollista auktoriteettipelkoa, koska työhön perehdyttämässä oleva luottamushenkilö on aloittanut samasta lähtökohdasta, tuntee uuden työtilanteen ja osaa samaistua uuteen työntekijään.

6.1 Monikulttuurisen henkilöstön johtamisen haasteet

Se, minkä ihmiset mieltävät auktoriteetiksi, vaihtelee kulttuurialueittain. Kuten Finncatering Oy:ssäkin on havaittu, naisauktoiteetti voi olla joillekin ulkomaalaustaustaisille vaikea käsiteltävä. Naisten asema vaihtelee kulttuurista kulttuuriin ja suomessa on totuttu hyvinkin tasa-arvoiseen kohteluun. Suomen mentaliteettiin kuuluu mieltää, että nainen voi tehdä minkä tahansa miehen työn. Koska kulttuuri määrittelee ihmisen, esimiehen on vaikea saada työntekijää luopumaan hänelle luontaisesta auktorikäsitteestä. Tällöin tarvitaan tukea yritysjohtolta esimiehelle, mutta yhtälailla muun henkilöstön tukea esimiehelleen.

Muun henkilöstön ottaessa ohjeita nais(esimie)heltään, työnohjeistus välittyy kollegoilta yhtälailla työntekijälle. Auktoiteettia voi olla vaikea myöntää ääneen, mutta henkilöstö ryhmänä toimiessaan, pystyy ohjaamaan myös pieniä osia ryhmästä mukaansa. Finncatering Oy:ssä on käytetty yritysjohton tukea esimiehelle ja jo työsuhteen alkuvaiheissa selvitetty, että työkulttuuri tuotannossa on suomalainen.

Todellisuudessa, vaikean auktoiteettiongelman tai suomen kulttuuriin sulautumisen kanssa painivat usein karsiutuvat työyhteisöstä pois. Kuitenkin työnjohtolle olisi tärkeää näyttää päivittäin auktoiteettiluottamusta esimiehiinsä. Yhtälailla auktoiteettiongelma voi koskettaa miespuolisia esimiehiä, jotka eivät ehkä vastaa joidenkin kulttuurien johtava alfa- käsitystä.

Työssä, jossa suositaan tehtävien johtamista, kuten tuotannossa, usein pelkästään tehtävien osaaminen ja kokemus tuovat esimiehelle jo paljon auktoiteettia. Suomessa on muutenkin totuttu johtamistyyliin, jossa tarjotaan mieluummin porkkanaa kuin keppiä, eli auktoiteettia suomalaisessa työyhteisössä ei niinkään rangaistuksien pelossa tarvita. Auktoiteetti työnjohtossa perustuu nykyään enemmän osaamisen välittämiseen, motivaation ylläpitoon ja tehtävien tasaamiseen osaamisen mukaan.

Työpaikoilla työtehtävien vastuut on ennestään määritelty jo hyvinkin tarkasti ja rajat tiedetään niin työnantajien kuin työntekijöiden puolesta. Ylimääräisten tehtävien teettäminen on lähes mahdotonta ilman työntekijän omaa suostumusta ja tahtoa, niitä esimies ei voi lähteä vaatimaan. Auktoiteetti itse käsitteenä on siis suomessa

hyvinkin erilainen kuin, mitä muissa kulttuureissa, joissa työntekijää voi pitää työnantajan palkollisena mihin tahansa tehtävään. Finncatering Oy:n kokemat auktoriteettiongelmien voidaan kitkeä pois määrittelemällä esimiehen vastuu ja työntekijän vastuut uudemman kerran. Jos yritysjohto tekee työsuhteen alusta selväksi työntekijälle, mitkä ovat tämän vastuut ja oikeudet, ja kuinka esimies on niistä päättämässä, työntekijä ainakin tietää pelisäännöt, niiden mukana myös tekojen seuraukset.

6.2 Kulttuurikoulutus vastauksena haasteisiin

Monikulttuurista johtajuutta tulee tarkastella esimiehen näkökulmasta, jotta saadaan aikaiseksi esimiehelle sopivin johtamismalli. Esimiehen persoonallisuus ja kokemus määrittelevät paljon siitä, mitä hän odottaa johdettaviltaan, mikä häntä motivoi ja onko hän tarpeeksi vahva monikulttuurisen ryhmän johtajaksi. Pitkä kokemus on Finncatering Oy:lläkin vahvistanut sen, että esimiehen tulee olla luonteeltaan sopiva monikulttuuriseen esimiestyöhön. Luonteenpiirteitä voi olla vaikea määritellä monimuotoiselle esimiehelle, mutta tärkeimmäksi piirteeksi nousevat oikeudenmukaisuus, avoimuus ja vastuullisuus kaikkia kohtaan.

Esimies voi yhtä hyvin syntyä täydellisen esimiehen ominaisuuksiin tai oppia ne matkan varrella. Monimuotoisuus on kuitenkin valmis otettavaksi vastaan suomalaisessa työkulttuurissa, jos ajatellaan työntekijöiden sosiaalisia suhteita. Suomessa keskitytään paljon työntekijöiden hyvinvointiin, monella työpaikalla on vuosittain virkistystapahtumia ja yhteisiä juhlia, jotka luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Monikulttuurisessa ympäristössä näiden yhteisten aktiviteettien tarkoitus korostuu yhtenäisyyden rakentajana. Työaikana työtoverin tai alaisen oppii tuntemaan vain työtavoiltaan, mutta jopa esimies ja muut työntekijät oppivat kulttuuritietoisiksi vapaa-ajalla tapahtuvien keskusteluiden ansiosta.

Esimiehen selkeästi osoittama kiinnostus työntekijän etnistä taustaa kohtaan varmasti luo luottamussuhteen jolloin esimiehen ja työntekijän on yhä helpompi ymmärtää toisiaan. Samoissa tilanteissa yritysjohtoon eli esimiesten on helpompi seurata monimuotoisen henkilöstön ryhmäkehittymistä. Sosiaalisissa vapaa-ajan tilanteissa tulevat herkemmin ilmi keskinäiset suhteet ja mahdolliset syrjintä tilanteet,

joihin esimies pystyy myöhemmin puuttumaan tai edes ottamaan käyttöön kulttuurierkkyyteen ohjaavia keinoja.

Työntekijän kulttuurin ymmärtäminen voi olla raskasta, jos puhutaan monesta työntekijästä ja monesta kulttuurista. Kaikkea ei esimies voi pystyä oppimaan. Finncatering Oy:ssä on keskitytty siksi enemmän kulttuuriempatian ja –herkkyyden luomiseen. Teatterinäytäntö on esimerkkinä hyvä. Esimiehet vietiin teatterinäytäntöön, jossa kerrottiin tarina suomalaisesta perheestä, joka joutuessaan vieraaseen kulttuuriin kokivat itsensä ulkomaalaisiksi. Suomeen saapumiseen löytyy yhtä monta syytä kuin ulkomaalaistakin, joten esimiesten on hyvä ymmärtää ainakin kulttuurishokki jonka jokainen kokee eläessään tarpeeksi kauan vieraassa ympäristössä.

Pitkään eri maassa asuneista suomalaisista jo näkee taidon pystyä katsomaan asioita eri perspektiivistä kuin omastaan. Myös käyttäytyminen saattaa muuttua uuden kulttuurin ansiosta. Siksi on tärkeää antaa esimiehille mahdollisuus kokea tai oppia vieraassa kulttuurissa olemisen vaikutuksen sen sijaan, että yritysjohto kouluttaisi esimiehet jokaiseen kulttuuriin erikseen. Tieto kulttuureista lisää esimiehen varmuutta työjohtotilanteissa, mutta tiedon saa parhaiten kommunikoimalla, sosiaalisella johtamismallilla joka on kiinnostunut työntekijöistä.

Kokemus monikulttuurisesta johtamisesta kehittää esimiehiä parhaiten. Kulttuuriherkäksi opitaan, mutta luonteenpiirteistä tarvitaan avoimuutta ja kärsivällisyyttä. Kommunikointi samalla kielellä, jonka toinen on oppinut oman kielensä tai jopa englannin kautta, voi olla haastavaa ja siksi vaikeaa.

6.3 Epäonnistunut johtaminen

Tärkeäksi onnistumiselle on Finncatering Oy:ssä ollut selkeästi matka monikulttuuriseen henkilöstöön. Yrityksen pakottaminen monimuotoiseen työyhteisöön ei ole toimintasuunnitelma yritykselle, vaan enemmänkin jatkuvaa kehitystä tuntemattoomaan tulevaisuuteen. Projektia, jossa lisättäisiin yrityksen monimuotoisuutta, ei voi yritys ottaa, koska päämäärää on vaikea määritellä niin ajallisesti kuin sen kriteereitäkään. Samalla yrityksen pakottaminen monimuotoisuuteen vaikeuttaa työntekijöiden taitotason pitämistä korkeana.

Jos yritys vaatii tiettyä taitotasoa työntekijöiltään ja ottaa ulkomaalaistaustaista työväkeä vain kiintiöiden takia, työhön parhaiten soveltuvat jäisivät helposti ulkopuolelle. Samalla yritys lisäisi omasta tahdostaan kuluja koulutusten ja perehdytysten muodossa, jos jo valmiiksi koulutettua työväkeä olisi saatavilla.

Yhtälailla, kun yrityksen monimuotoisuutta lisätään ja yrityksen tulee ottaa kehitys pitkällä tähtäimellä, esimiesten tulee keskittyä jatkuvasti työnjohtamiseen. Esimies pystyy tekemään uskottavan työnsä vasta, kun yritysjohto antaa selkeän tukensa niin monikulttuuriselle henkilöstölle kuin sen esimiehellekin. Niin kauan kun esimies osallistuu työhön monimuotoisen ryhmän keskellä, jokainen työntekijä voi luottaa tilanteeseen esimiehen antaessa esimerkkiä.

Jos esimies osallistuu työhön vain valvomalla ja ohjaamalla työntekoon, auktoriteetti työntekijöihin nähden voi monikulttuurisessa ympäristössä heiketä niin ulkomaalaistaustaisten kuin suomalaistenkin työntekijöiden nähden. Niin kauan, kun esimies vain ajoittain valvoo työntekoa, työryhmästä löytyy joku, joka saattaa lopettaa työnteon tai vain hidastaa tekemistä. Kulttuuritaustasta riippuen, työn tekeminen on intensiivisempää esimiehen läsnä ollessa kuin tämän poistuessa paikalta. Tehtävissä hidastelu tai muiden tasolta jääminen, luo varmasti konflikteja ryhmän sisällä ja useimmiten heijastuukin suoraan etniseen syrjintään.

On myös mahdollisuus, että esimies joutuu tilanteeseen, jossa työntekijä haluaa vain ja ainoastaan tehdä oman työnsä. Moni ulkomaalaistaustainen on muuttanut Suomeen työn perässä. Tällöin työnteko vain rahallisen hyödyn saavuttamiseksi voi johtaa työnteon konkretisoituminen auktoriteettiongelmaan, jolloin esimies nähdään vain valvojana, ei niinkään työn loppuun saattajana.

Työntekijä voi kokea esimiehen vain asemaansa asetettuna, jolloin luottamusta ei ole syntynyt ja ohjeistaminen on vaikeaa, kuin puuttumista toisen työhön joka muuten olisi jatkunut keskeytyksettä. Näin ollen, esimiehen tulisi osallistua työhön. Ei niinkään oman auktoriteettinsa takia, vaan näyttääkseen esimerkkiä. Esimerkkiä esimiehen tulisi näyttää niin kulttuuriherkkyydestä kuin ohjatakseen huomaamattomasti haluttuun työtapaan. Motivoiva esimies on motivoitunut esimies, joka tavalla tai toisella saa henkilöstön luottamuksen voitettua.

7 POHDINTAA

Suuri osa työikäisestä väestöstä eläköityy 2010-luvulla. Ratkaisu tuotantotyövoiman puutteisiin saattaisi löytyä monikansallisesta rekrytoinnista. Työvoimapulaan joillakin aloilla on jo tehty toimenpiteitä: esimerkiksi rekrytoimalla Filippiineiltä hoitohenkilökuntaa palvelualoille ja Puolasta rakennusmiehiä saneerauskohteisiin. Suomesta löytyy myös tuotannollisia työtehtäviä, joissa kielimuuri ei ole este työn- teolle ja näihin tehtäviin on mahdollista palkata monikansallista työvoimaa.

Monikulttuurisen henkilöstön lisääntyessä on helpompi havaita työkulttuurien eroavaisuudet. Esimerkiksi selkeitä eroja on huomattu muun maan kansalaisten työmotivaatiossa sekä työtehtävien valikoinnissa. Suomalaiset arvostavat korkeammalle työssä hyvinvointia, kun taas toisella kulttuuritaustalla itse työstä palkitseminen on tärkeintä työoloista välittämättä. Suomalaisissa, kuten useimmiten kantaväestöissä, on huomattavissa selkeä työtehtävien arvojärjestely, jossa tietyt tehtävät saattavat jäädä vähemmän arvostetuiksi ja siksi työvoiman uravaihtoehtojen ulkopuolelle.

Monikulttuurisen työvoiman lisääntynyt tarjonta tarkoittaa, että yritysten on tärkeää tutkia kuinka esimies voi johtaa onnistuneesti monikulttuurista henkilöstöä. Yritysten strategian tulisi perustua yrityksen työkulttuuriin sopivimpaan malliin monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa, olevien ja tulevien ongelmakohtien tiedostamisesta ja niiden ratkaisemisesta ajan ja resurssien säästämiseksi. Jos kulttuuritaustaltaan erilaisten työntekijöiden määrä lisääntyy yrityksissä, jo olemassa olevat johtamismallien on oltava muuntautumiskykyisiä ja enemmän työntekijän taustat huomioon ottavia. Tehokkainta olisi omaksua tällaiset ihmisläheiset johtamismallit etukäteen työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi. Yhtälailla työn arvojen ja normien sekä suomalaisen työelämän ennakoluuloinen muuttaminen tapahtuu helpoiten käytännön kautta oikeilla välineillä. Yritysten on vain osattava aloittaa muutos ennen kuin se on painostettu siihen.

Työnjohtaminen jää tuotantoyrityksissä useimmiten lähiesimiehen vastuulle, joka organisoii ja ohjaa päivittäin työntekijöiden toimia. Useimmiten lähin esimies on se, joka seuraa työn tuloksia, ottaa kysymykset vastaan ja on ensimmäinen työn tu-

loksista palkitseva tai rankaiseva. Palkinto voi olla työntekijän toimien kehuminen, välitön palkitseminen tai rankaisuna uudelleen ohjeistaminen eli virheistä huomauttaminen. Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen tuo haasteen näille esimiehille, jotka toimivat päivittäisessä työssä monimuotoisen työvoiman kanssa. Kun yritysjohto luo selkeän johtamismallin, jonka mukaan esimiehet toimivat työnjohtamisessa, on monimuotoisen henkilöstön helpompaa selvitä päivittäisestä työstä tuloksetkaasti.

Vaikka yrityksen esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja ammattitaito vaikuttavat paljon johtamisosaamiseen, yhtenäinen malli, jota yrityksen jokainen esimies käyttää, luo luottamusta työntekijöiden ja työnantajan välille sekä poistaa väärinkäsitysten ja epätasa-arvoisuuden vaikutusmahdollisuudet. Niin sanotun kitkattomaan johtamiseen ohjeistaminen on viimekädessä yrityksen johdon vastuulla. Henkilöstön monikansallisuus tuo yrityksille haasteita. Monikansallisuuden kuitenkin odotetaan tuottavan lisäarvoa asiakkaalle, tuotteelle ja muille työntekijöille. Kulurakenne kasvaa yrityksissä, joissa parhaat johtajamallit otetaan käyttöön kokemuksen ja erehdyksien kautta. Tällainen kuluttaa ja riskeeraa yrityksen jatkomahdollisuuksia sekä vie resursseja vuosikausia kestävältä kokeilulta.

Suuri osa monikulttuurisessa johtamisesta Suomessa on vielä ainakin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä hyvin teoreettista. Korkeakoulutettujen maahanmuuttajien tasolla kulttuurikysymykset ovat yleensä ongelmista pienemmät, koska korkeakoulutasoa vaativien työntekijöiden rekrytointi tapahtuu enemmänkin taitojen kuin henkilön taustan perusteella. Monet kansainväliset yritykset Suomessakin käyttävät englantia työkielenä, jolloin ainakin osa kulttuurierojen haasteista poistuu.

On myös mahdollista, että pitkään eläneet alat, kuten tuotantoteollisuus, eivät ole työkulttuureiltaan tarpeeksi monimuotoisia tai sopeutumiskykyisiä. Tuotannossa ja teollisuudessa on keskitytty 2000-luvulla enemmän ekologiseen kehitykseen kuin henkilöstön ja johtamisen kehittämiseen. Tuotantoyrityksen täytyy pystyä antamaan esimiehilleen johtamisen suunta, jossa otetaan huomioon henkilöstö ihmisenä ja yrityksen ydintehtävä. Suurin kysymys on, kuinka yritys voi löytää onnistuvimman johtamismallin monta kansallisuutta sisältävän henkilöstön hallintaan tehokkaammin kuin kokeilun kautta? Yleisimmin yrityksissä valitaan johtamismalli kokemusten perusteella ja kun malli ei jonkin ajan kuluttua enää toimi, valitaan uu-

si. Yrityksen on koventuvaan kilpailutilanteeseen löydettävä johtamismallit, joita pystytään muuttamaan ja muovailemaan tarpeeksi nopeasti ja jotka soveltuvat monikansallisen henkilöstön hallintaan.

LÄHTEET

- Ahonen, Guy & Ojala, Leenamaija. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Ekonomia-sarja. WSOY, Juva.
- Alanen, Aku. 2008. Vieraskielisten määrä ennätyskasvussa. Tieto & Trendit- lehti 7/2008. Tilastokeskus 2008.
- Kansanen, Olli. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. WSOY. Helsinki. 2004. 71.
- Mäkilouko, Marko 2003. Multicultural Leadership. Strategies for Improved Performance. Fintra- sarja. Multikustannus, Helsinki.
- Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Suomen sairaanhoitajaliitto ry, Helsinki.
- Historia 2009. Finncatering Oy. Etusivu > Historia. <http://www.finnair.fi>. Luettu 30.5.2009.
- Lahti, Lea. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOY, Juva.
- Selén Kenneth 2010. Henkilökohtainen tiedonanto. 04.02.2010.
- Toiminta 2009. Finncatering Oy. Etusivu > Toiminta. <http://www.finncatering.fi>. Luettu 30.5.2009
- Työllisyyskatsaus lokakuu 2009. Työ- elinkeinoministeriö. 2009. Julkistettu 24.11.2009. <http://www.tem.fi/tyollisyyskatsaus>. Luettu 2.12.2009.
- Työpoliittinen tutkimus 325 2007. Työvoima 2025, Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työministeriö. Helsinki. 2007.
- Työvoimatutkimus 2007. Tilastokeskus. ref. Tossavainen 2007. Hyvinvointikatsaus 3/2007. Tilastokeskus 2007.
- Trux Marja-Liisa. 2000. Trux Marja-Liisa (toim.) 2000. Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. WSOY. Helsinki. 2000. 269,270.
- Ulkomaalaisrekisterin tilastoja ulkomaisista työntekijöistä 2003-07. 2007. Ulkomaalaisvirasto. Tilastokeskus ja työministeriön analyysija 2/2007.
- Piispanen, Hannele. 2008. ”Johtamisen merkitys lisääntyy yhä”. VIA Group. 30.1.2008.<http://www.viagroup.fi/fi/Ajankohtaista/Johtamisen+merkitys+lis%C3%A4%C3%A4ntyy+yh%C3%A4/>. Luettu 24.5.2009
- Viitala, Riitta. 2007. Räsänen, Mikko (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Väestörakenne 2009. Tilastokeskus. Ulkomaan kansalaiset sukupuolen mukaan 1980–2009. Päivitetty 19.4.2009. Luettu 30.5.2009.

Yritys 2009. Finncatering Oy. Etusivu>Yritys. <http://www.finncatering.fi>. Luettu 30.5.2009.

Ympäristö 2009. Finncatering Oy. Etusivu>Toiminta. <http://www.finncatering.fi>. Luettu 30.5.2009.

Kysely

Case-Finnacatering Oy

Kenneth Selén, tuotantopäällikkö, haastattelun vastauksissa KS.

FINNCATERING OY

Kuinka monta ulkomaalaistaustaista työntekijää Finncatering Oy:ssä on?

Kenneth Selén : n 40 % työvoimasta (rivissä 195 h)

Milloin monikulttuurisen työntekijöiden määrä lisääntyi?

KS: noin 4-5 v sitten

Miten monikulttuuriseen rekrytointiin päädyttiin?

KS: työvoimapula, ja suurin osa hakijoista oli muita kun suomalaisia

Mitä työtehtäviä monikulttuurisen työntekijät yrityksessä tekevät?

KS: tuotannossa kaikenlaista tuotantotyötä, ei ole erikseen omia työtä.

Kaikki arvostetaan samalla tavalla ja tasolla

Kuka rekrytoi työntekijät?

KS: normaalina rekrytointiprosessi käytössä, eli esimiehet. Ei ole erikseen monikulttuurirekrytointi

Mitkä ovat työtehtäviin edellytykset tai osaaminen?

KS: suomenkielen taito on työturvallisuuden takia ehdoton, muuten pystymme kouluttamaan ei koulutettu henkilö itse tehtäviin. Meillä on esim toinen oppisopimus-koulutus meneillään

Mitkä ovat kielitaito vaatimukset? Kuinka tärkeä suomenkielen osaaminen on?

KS: suomenkielen taito on työturvallisuuden takia ehdoton

Mitä koulutusta työhön valituille työntekijöille tarjotaan?

KS: koulutamme ja perehdytämme henkilöt työtehtäviin. Järjestämme jatkuvasti sisäistä koulutusta kuten hygienian liittyvää, työturvallisuuteen liittyvää, hyvinvointiin liittyvää. sen lisäksi on ammattitutkinto- oppisopimuskoulutusmahdollisuus, toinen ryhmä meneillään.

Onko etninen tausta otettu huomioon työntekijöiden koulutuksessa? Miten?

KS: suomenkielen opetus järjestetty

Onko yritysjohto huomannut suomalaisten työntekijöiden reagoineen ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin?

Millaisia reaktioita?

KS: -suomalaiset reagoivat vahvasti jos tulevat hihnalle töihin ja tiimissä muut puhuvat vierasta kieltä, siitä syntyy sanomista. Suomalainen odottaa saavansa puhua omaa äidinkieltä suomalaisessa työpaikassa. Kun oli muutama ulkomaalainen, oli aavistuksen rasismista tunteita, mutta kun osuus suureni ongelma poistui.

Miten yritysjohto pyrkii edesauttamaan suomalaisten työntekijöiden kulttuurieriherkkyttä?

KS: Joka asiassa painotetaan rikkaus ja samanarvoisuus.

Käsitellään samanarvoisena ja kerrotaan että henkilöstö on tärkeä voimavara ja painostetaan että ei ole väliä minkä maalainen on, vaan kaikki ovat samanarvoisia

Työn johtaminen

Valmistautuiko yritysjohto monikulttuurisen henkilöstön johtamiseen? Miten?

KS: on annettu erityiskoulutusta asiasta, ja koulutettu ymmärtämään eri kulttuurit ja ymmärtämään erilaiset vaikeudet kun ihminen tulee eri kulttuuriin.

Minkälaisia luonteenpiirteitä yrityksessä vaaditaan monikulttuurisen henkilöstön esimieheltä?

KS: Esimies tehtävässä on pystyttävä tiukasti, oikeudenmukaisesti johtamaan eri tyyppisiä ihmisiä, ja tässäkin ei saa tehdä eroa jos kaveri on kiinalainen tai suomalainen. Pikkusen tuo haastetta että naiset avat esimiehinä, mutta me emme hyväksy poikkeusta vaan johdetaan samalla tavalla. Se on erittäin tärkeää että kaikki tuntevat ja tietävät että heitä kohdellaan samalla tavalla ja johto on oikeudenmukainen

Minkälaista kokemusta tai koulutusta yritys vaatii esimiehiltään?

KS: hänellä pitää olla esimieskoulutusta, kokemusta johtaa ihmisiä jne.

Esimieheltä vaaditaan aina ossamista johtaa laumaa, ja jos olet pätevä esimies pärjää myös eri kulttuurien ihmisten kanssa, ja kuten edellisessä vastauksessa vastasin olmeem sen lisäksi kouluttanut erityiskoulutuksella.

Miten yritys tukee monikulttuurisen esimiehen oppimista ja kehitystä?

KS: tuemme erilaisilla kurseilla ym. Tällä hetkellä meidän esimiehillä on valtavan hyvää kokemusta oikeasta työelämästä, koska meillä on ollut monikulttuurinen henkilökunta jo monta vuotta.

Onko esimiehille ollut monikulttuurista koulutusta? Mitä?

KS olemme itse hakennut kursseja ja asiantuntijoita ja kouluttanut.

Jopa käynyt katsomassa teatteri suomalaisesta perheestä joka joutui keneen. "hauska" mutta herättävä!

Käydäänkö esimiesten kanssa johtamisesta kehityskeskusteluja? Millaisia ja kuinka usein?

KS joka vuosi käydään kehityskeskusteluja

Mitkä ovat yrityksessä huomattu johtamisen suurimmiksi haasteiksi monikulttuurisessa ympäristössä?

KS ymmärtää eri ihmisten kulttuurit ja niiden " kummallisuudet",

Vaikeita asioita on esim kun musta mies sanoo tappavansa työkaverin, ja joudutaan poistamaan hänet rivistä, koska se on täysin suomalaisen lain vastaista toimintaa jos uhataan toista ihmistä.

Kysymys jää aina, onko kotikulttuurissa käytäntö sanoa näin kun suuttuu ja se ei oikeasti tarkoittaa mitään, vai tappaako musta mies kaverinsa jos hän ärsyttää??????

Otetaan toinen esimerkki, kun kosovalainen kaveri ampui työkaverinsa prismassa, meidän kosovalaiset reagoivat ja vetäytyi pikkusen matalalla profiililla, ja muut vähän pelkäsi, onko he kaikki samanlaisia.

Ja mahdollisuus että työntekijä tulee kulttuurista missä ei sanotaan ei, ei missään tapauksessa työnantajalle, niin kysytään: onko ymmärretty niin vastaus on kyllä vaikka ei ole ymmärretty mitään=) ja naiset esimiehenä!

Kuinka yritys vastaa näihin haasteisiin?

KS: Edellisiin kysymyksiin on selvitetty osaamista ja koulutusta, se on ainoa tapa. Ymmärrettävää

Johtamisen mallit

Onko yritys ohjeistanut esimiehiään ottamaan työntekijät yksilöinä huomioon? Miten?

KS: johtamisen mallissa tämä käsitellään, keskustellaan ja ymmäretään eri ihmisiä ja niiden tarpeet. jopa työmenetelmät on kehitetty niin että yksilön oma suoritus voidaan huomioida. On myös käytössä varhaisen keskusteluotto malli, jonka avulla päästään kiinni yksilön huoliin tai vaikeuksiin ja voimme työnantajana usein vaikuttaa ja auttaa henkilö

Onko yritys huomionnut kulttuurierojen vaikutukset käsityksiin/odotuksiin esimiehestä? Miten?

KS: esimiehet on kehittynyt ja ovat osaavimpia kun yksikulttuuriyrittäjässä

Osallistuuko esimies konkreettiseen työn tekemiseen? Miten tai mihin tehtäviin?

KS: ei oikeasti, valvoo ja ohjaa

Voiko esimies vaikuttaa yhden työntekijän tai työntekijöiden palkitsemisiin? jos kyllä niin Miten?

KS: kauniilla sanoilla ja taputuksiin

Miksi?

KS: kannustus ja kiitos on paras palkinto

jos ei niin

Miksi?

KS: kannustinjärjestelmä on yrityskohtainen ja samanarvoinen kaikille.

Miten palkitsen tiskarin jos kylmäkkö teki todella hyvän salaatin ja nopeasti, kylmäkkö aina saisi mutta tiskari unohtuisi patojen kesken.

Antaako yritys esimiehilleen valtuutuksia päättää työn tulosten seurauksista?

KS: esimiehet saavat ja joutuvat päättämään, koska he ovat läsnä, työntekijöiden keskellä, tuntee heidän työsuorituksia ja puutteita, vahvuuksia ja kehityskohteita, niin päätös ja vastuu on oltava siinä kohdassa.